

**COMERCIO, AGROINDUSTRIA, BANCA Y DESARROLLO INDUSTRIAL**  
**ASPECTOS DE LA HISTORIA EMPRESARIAL ANTIOQUEÑA VISTOS A PARTIR DE**  
**LA TRAYECTORIA EMPRESARIAL DE JUAN GONZALO RESTREPO LONDOÑO**  
**1945-1970**

Trabajo de grado para optar al título de  
**Magíster en Ciencias de la Administración**

Estudiante

**Jairo Andrés Campuzano Hoyos**

jcampuz2@eafit.edu.co

Director

**Víctor Manuel Álvarez Morales, doctor en Historia**

Grupo de Historia Empresarial EAFIT

Universidad EAFIT

Medellín

2011

## **Concepto de evaluación**

### **Maestría en Ciencias de la Administración Universidad EAFIT**

**Nombre del trabajo:** *Comercio, agroindustria, banca y desarrollo industrial. Aspectos de la historia empresarial antioqueña vistos a partir de la trayectoria empresarial de Juan Gonzalo Restrepo Londoño.*

**Nombre del estudiante:** Jairo Andrés Campuzano Hoyos.

**Concepto del evaluador:** Aprobado.

Se sugiere la publicación del texto y el reconocimiento al estudiante de una mención de honor por su trabajo investigativo.

**Nota:** 5.0

#### **Comentarios generales**

Se destaca la claridad en la escritura y la impecabilidad del texto a nivel literario. Existe coherencia en las ideas y en la construcción del mismo.

El problema de este proyecto de investigación es pertinente para la Maestría en Ciencias de la Administración. El trabajo está escrito de manera clara, concreta, descriptiva y fluida, de forma que se hace muy comprensible la ruta de trabajo que siguió el estudiante Campuzano. Los antecedentes y el marco de referencia dan cuenta de una exploración juiciosa sobre el tema abordado, el bagaje teórico y la apelación a diversas viñetas de los actores entrevistados y consultados son un elemento característico de este ítem y brinda un alto grado de rigurosidad en la estructura del texto.

Existe una mirada analítica de la trayectoria laboral, personal y política de la vida de Juan Gonzalo Restrepo en un periodo de estudio bien demarcado por el investigador. Se evidencia, gracias a la generosidad de información suministrada por el investigador, diversos momentos biográficos del personaje estudiado y las implicaciones de éste en la dinámica económica de la región y la incidencia de la familia Restrepo en el ámbito económico, político y social de la nacional.

El tono del texto es respetuoso y descriptivo, se trata de una excelente aproximación histórica empresarial que muestra una preocupación del investigador por relatar fielmente los aspectos más relevantes de la trayectoria empresarial antioqueña, evitando una postura apologetica.

#### **Acerca de lo metodológico**

Las reflexiones "vivenciales y metodológicas" que expone el estudiante Campuzano, son en sí mismas una memoria metodológica que narra fluida y profundamente su trasegar en la investigación. Se muestra claramente las razones del porqué se elige una investigación de orden histórico y su importancia. El texto deja entrever la disciplina y actitud juiciosa del investigador, no ahorra esfuerzos en hacer realidad la construcción

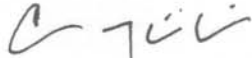
de conocimientos en torno a la historia y biografía del personaje abordado, teniendo siempre en cuenta su foco de trabajo y problema de investigación.

De otro lado, y aunque no sea un aspecto metodológico propiamente dicho, cabe resaltar el cuidado de las fuentes bibliográficas, los testimonios de los personajes y el reconocimiento que hace el investigador de las personas que lo acompañaron en su trabajo.

### Sugerencias

No existen sugerencias importantes en el texto, algunos signos de puntuación que se espera el investigador tenga en cuenta para su trabajo.

Cordialmente,



**Carlos Mario Henao Galeano**  
Docente  
Escuela de Administración  
Universidad EAFIT

Medellín, 11 de mayo de 2011.

Doctor Rodrigo Muñoz Grisales  
Coordinador académico  
Maestría en Ciencias de la Administración  
Universidad EAFIT

Respetado doctor Muñoz.

He leído con atención e interés la tesis desarrollada en la Maestría en Ciencias de la Administración, de la Universidad EAFIT, por el estudiante Jairo Andrés Campuzano Hoyos.

La tesis, titulada *Aspectos de la historia empresarial antioqueña vistos a partir de la trayectoria de Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 1945-1970*, es un trabajo investigativo que cumple con las exigencias académicas de su nivel. Ha logrado presentar y pensar los problemas relacionados con los saberes y las prácticas empresariales en Medellín, pero también en Colombia, durante las décadas centrales del siglo XX: 1940-1970. La historia laboral que reconstruye siguiéndole la pista a Juan Gonzalo Restrepo Londoño muestra muy bien el significado y el alcance político y económico para Colombia de las alianzas familiares de las élites regionales.

El texto leído tiene mis observaciones en las márgenes y lleva subrayados que indican líneas de trabajo para desarrollar mejor. Si el estudiante desea conversar conmigo para ver más en detalle lo señalado, estoy dispuesto a recibirlo en mi oficina, pues creo que vale la pena preparar el texto para una pronta publicación.

A partir de lo anterior y de acuerdo con los puntos que usted me pidió evaluar anoto lo siguiente:

1. Aprobado.
2. Ver los comentarios en el texto devuelto para una posible publicación.
3. Nota: 5.0
4. Recomiendo mención de honor.

Cordialmente.



Juan Camilo Escobar Villegas  
Profesor-Investigador  
Departamento de Humanidades  
Universidad EAFIT

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
PRELIMINAR .....	ix
INTRODUCCIÓN. EL CARÁCTER DE UN EMPRESARIO.....	1
1. EL NEGOCIO DE ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN.....	10
1.1 Origen y primeros años de Olarte, Vélez & Compañía.....	16
1.2 De arquitectos a comerciantes. La familia Restrepo Jaramillo y el negocio de la construcción. .....	22
1.3 El negocio familiar: una escuela de formación. ....	26
1.4 Un momento esencial. “El Bogotazo” y la reconstrucción de Bogotá. Asuntos de país... y de familia.....	42
2. NEGOCIOS FAMILIARES Y DIVERSIFICACIÓN DE INVERSIONES .....	50
2.1 Almacenes Flamingo. El inicio: un comerciante, un vendedor y un sastre remendón. ....	52
2.1.1 Primeros pasos hacia un almacén de artículos masculinos .....	57
2.1.2 Un cambio trascendental: la despersonalización del negocio .....	59
2.1.3 Incursión en la publicidad .....	61
2.1.4 Un paréntesis necesario: el “fiao”... “fiao” .....	67
2.2 Una observación pertinente. Aprendizaje del poder político del empresariado antioqueño. Juan Gonzalo Restrepo en el derrocamiento de la dictadura militar de Gustavo Rojas Pinilla ....	74
3. LA EXPERIENCIA FALLIDA: “ALGODONALES EL CEDRO” .....	78
3.1 La familia Restrepo Jaramillo y el cultivo del algodón .....	85
4. UN BREVE PASO POR EL SECTOR FINANCIERO.....	93
4.1 La subgerencia general del Banco Industrial Colombiano .....	99
4.2 Un pionero de las corporaciones financieras.....	105

5. EL PASO DE COMERCIANTE Y BANQUERO A INDUSTRIAL .....	112
5.1 Breve reseña histórica de Noel, 1916-1960 .....	119
5.2 La gerencia de Juan Gonzalo Restrepo. Cambios estructurales y nuevas perspectivas, 1961-1970.....	127
5.2.1 Diagnóstico del “estado actual” de Noel en 1961.....	129
5.2.2 Acciones para mejorar la situación financiera y la operación industrial de Noel .....	141
6. A MANERA DE CONCLUSIÓN. UN LEGADO AL SER DEL EMPRESARIO Y AL HACER DEL ADMINISTRADOR .....	152
ANEXOS .....	156
Anexo N° 1 Breves reflexiones vivenciales y metodológicas .....	156
El origen de la investigación.....	157
El historiador y la construcción de conocimiento. A propósito de la formulación de un proyecto de investigación biográfico-contextual.....	163
Anexo N° 2 Discurso de Juan Gonzalo Restrepo en ceremonia de graduación en EAFIT. 15 de junio de 1966.....	170
Anexo N° 3. Carta en la que se designa a Juan Gonzalo Restrepo Londoño como gerente en propiedad de Olarte Vélez S. A. ....	177
Anexo N° 4. Participación de Juan Gonzalo Restrepo Londoño en juntas directivas y otros entes colegiados. 1957 - 1994 .....	180
Anexo N° 5. Nota de Juan Gonzalo Restrepo Londoño con ocasión de la muerte de don Enrique Villa Restrepo .....	187
Anexo N° 6. Memorando de Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Enrique Villa Restrepo en el que sugiere el establecimiento del Departamento de Relaciones Industriales en el BIC. 3 de diciembre de 1960. ....	189
Anexo N° 7. Carta en la que se indican las directrices del denominado “Programa Juan Gonzalo” en Carvajal S. A. ....	193
ÍNDICE TEMÁTICO, TOPONÍMICO Y ONOMÁSTICO.....	213
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	223

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Algunos estudios realizados entre 1949 y 1979 sobre historia económica y empresarial de Colombia.....	x
Tabla 2 Establecimientos comerciales e industriales en Medellín. 1906-1932.....	11
Tabla 3 Constitución de compañías urbanizadoras en Medellín. 1912-1920.....	13
Tabla 4 Constitución de compañías industriales afines con la urbanización y la construcción, 1914-1920.....	14
Tabla 5 Aportes de capital en “Algodonales El Cedro Ltda.” 1950.....	87
Tabla 6 Principales fundadores del Banco Industrial Colombiano. 24 de enero de 1945.....	94
Tabla 7 Junta directiva del BIC. 1957.....	100
Tabla 8 Corporación Financiera Nacional. Socios mayoritarios al momento de su fundación. 8 de agosto de 1958.....	106
Tabla 9 Condiciones favorables para la industrialización en Antioquia al finalizar el siglo XIX....	113
Tabla 10 Fundación de empresas industriales en el valle de Aburrá. 1900-1910 .....	115
Tabla 11 Fundación de empresas industriales en el valle de Aburrá. 1911-1920 .....	117

## LISTA DE ABREVIATURAS

AHA: Archivo Histórico de Antioquia

CAD: Centro de administración documental de la Universidad EAFIT

FAES: Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales

GHE: Grupo de Historial Empresarial de EAFIT

GRJ: Gonzalo Restrepo Jaramillo

JGRL: Juan Gonzalo Restrepo Londoño

UdeA: Universidad de Antioquia

VAM: Víctor Álvarez Morales

## AGRADECIMIENTOS

Varios años han pasado desde el inicio de esta aventura y, con ellos, la vida se ha encargado de poner en mi camino muchas personas a quienes les debo gratitud y afecto. El camino ha sido largo, y por eso larga sería la lista. Podría nombrar familiares, amigos, colegas y hasta personas que escasamente he visto, gente toda que de alguna manera me ha nutrido. Podría hacer referencia, también, a un par de personas que en diferentes momentos fueron soporte emocional y afectivo; sus aportes fueron sin duda valiosísimos. Reconozco y valoro su presencia en este proceso y en mi vida, pero como los primeros tuvieron una participación relativamente “accidental”, y las segundas ya se han ido, para no hacer una larga lista y evitar que la nostalgia mortifique, dedicaré este espacio a quienes asumieron mi formación e hicieron de este gran esfuerzo parte de su propia vida.

En primer lugar, agradezco a mis padres Jairo Campuzano (q.e.p.d.) y Lucelly Hoyos, para quienes, en la construcción de su proyecto conjunto de vida, la prioridad siempre hemos sido sus hijos. Entre muchas cosas, de ellos aprendí que hay que luchar día a día, y que a pesar de que algunas personas, coyunturas dolorosas y frustraciones amenazan la realización de nuestras metas, son la gracia de Dios y el aliento que da la mañana cada día lo que nos debe estimular a seguir persiguiendo eso que nos hace sentido... los objetivos que nos hemos fijado en la vida.

Al maestro Víctor Álvarez, porque su pasión por la historia inspiró la mía. Una década he sumado ya como su discípulo, y durante este tiempo le debo agradecer, entre tantas cosas, que hubiera sido el puente para mi primer contacto con EAFIT y que me hubiera honrado con su confianza, acompañamiento y permanente estímulo.

Al Grupo de Historia Empresarial EAFIT le agradezco su orientación y periódicas críticas. De este grupo de amigos quiero destacar la labor de Diana Londoño, Juan Carlos López y Juan Fernando Molina.



Desde que comencé este proceso, Diana ha confiado en mí y siempre ha estado alerta y dispuesta a ofrecerme su afecto, consejos e implacables críticas; esto, a pesar de sus propios afanes y desvelos. Mucho he aprendido de ella; espero contarla siempre como consejera y amiga.

Pocas personas han creído tanto en mí como Juan Carlos. Lo ha hecho como jefe, como profesor, como colega y como amigo. Gracias a la lealtad, a esa confianza y a su derroche de estímulos, todos los días me esfuerzo por ser mejor y no defraudar a quienes en mí confían. Siempre me faltarán palabras para agradecer lo mucho que ha hecho por mí en este lustro en el que mi nombre ha integrado la lista de servidores de nuestra querida Universidad EAFIT. A él le ofrezco mi más profundo sentido de respeto, admiración y cariño.

El maestro Molina de forma generosa ha compartido su sabiduría. Ha sido mi permanente contertulio y bien sea por correo electrónico, por teléfono o con nuestro afamado “tintico”, siempre siento que algo nuevo le he aprendido. Es un honor ser su amigo. A él agradezco, igualmente, su impecable labor como corrector de estilo.

De los profesores de la maestría, un especial agradecimiento quiero ofrecer a Beatriz Uribe, Carlos Mario Henao, Rodrigo Muñoz y Alberto Jaramillo. Beber de la fuente de sus conocimientos ha sido invaluable, pero, más que eso, recibir su impulso para hacer parte activa de la construcción del conocimiento, me ha hecho crecer y abrir un poco más los ojos a la vida. Les doy gracias, también, por el mucho tiempo que algunos de ellos dispusieron por fuera del aula para atender a mis permanentes confusiones y cuestionamientos.

Agradezco a Olga Lucía Garcés, como directora de la revista *Ad-Minister* y, sobre todo, como amiga, que me ha recibido y orientado con sencillez, calidad humana y sabiduría. Entre otras cosas, su trato afectuoso y su imponderable sentido del humor me han ayudado a disminuir las tensiones que trae consigo el paso por la vida.

A la familia del doctor Juan Gonzalo Restrepo un agradecimiento inmenso por abrirme las puertas de su hogar y hacerme sentir parte de la familia. A doña María Victoria, a Carlos José, a Gonzalo Alonso y, muy especialmente, a María Cristina les agradezco, además, el mucho tiempo que dispusieron para atenderme y ofrecerme la documentación e información que fuera necesitando. Un afecto muy especial me une con María Cristina, a quien admiro profundamente; espero algún día poder corresponder a su indeclinable confianza.

Agradezco a Paula Patricia Pineda Lozano y Carolina Gómez Montoya, quienes en calidad de estudiantes incorporaron esta investigación a su proceso de formación y, luego, por una escasa recompensa quisieron continuar contribuyendo con el avance de la misma. Sus aportes han sido, y seguirán siendo muy importantes. Agradezco, también, a Isabel Cristina Villegas Londoño por donarme un par de grabaciones en audio que ella conservaba con testimonios del doctor Juan Gonzalo. Escucharlo a él narrando su propia vida fue, sin lugar a dudas, un excelente punto de partida. Y a todos los entrevistados y demás personas que contribuyeron con documentos y otras fuentes, agradezco su tiempo y generosidad.

Igualmente, agradezco la permanentemente colaboración que recibí de María Isabel Duarte Gandica y de los demás empleados de la Sala de Patrimonio Documental del Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT. Fueron igualmente de gran ayuda los empleados del Archivo Histórico de Antioquia y de la Sala de Prensa de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia.

## PRELIMINAR

El estudio de la historia empresarial en Latinoamérica está en proceso de formación.<sup>1</sup> Países como Argentina, México, Brasil y Chile han logrado un mayor desarrollo en este campo en comparación con Colombia, Perú y Venezuela, situación que se ha explicado como el resultado de un proceso según el cual ha prevalecido un mayor interés en los investigadores de los primeros países por haber contado ellos con la experiencia de mayores y más tempranos niveles de industrialización y crecimiento económico.<sup>2</sup> En el momento en que en América Latina aparecieron los primeros estudios sobre este tema, los británicos y estadounidenses ya habían configurado esta corriente historiográfica.<sup>3</sup>

Para el caso colombiano, podría decirse que los estudios empresariales comenzaron a dar sus primeros frutos a finales del siglo XIX, gracias a la labor de diversos escritores, algunos de ellos aficionados, que se interesaron por dejar a la posteridad la historia y el buen nombre de reconocidos empresarios en obras de carácter generalmente biográfico.<sup>4</sup> En esta “etapa embrionaria” de la historia empresarial colombiana no era de extrañar que biógrafos y biografiados tuvieran vínculos de parentesco, situación que, junto a las tendencias

---

<sup>1</sup> Lejos de pretender continuar con un más que centenario debate sobre lo que pueda entenderse por “historia”, para el presente trabajo retomamos una definición que, aunque general, parece ser la más indicada desde el punto de vista de su esencia: “Historia es la forma espiritual en que una cultura se rinde cuentas de su pasado.” Johan Huizinga, *El concepto de la historia*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994, p. 95. Por su parte, la historia empresarial contiene especificidades, niveles y unidades de análisis diferentes de la historia económica y, en particular, algunos de sus temas de estudio radican en “el nivel micro de las firmas, los grupos económicos, los empresarios individuales, las familias de empresarios, los cuadros o jerarquías de gerentes asalariados”, etc. Carlos Dávila, “Los comienzos de la Historia Empresarial en Colombia, 1975-1995”, ponencia presentada al simposio sobre “La historia empresarial en sociedades de industrialización tardía”, en: *América Latina en la Historia Económica*, México, núm. 7, enero-junio de 1997, p. 100.

<sup>2</sup> Carlos Dávila, “Los comienzos de la Historia Empresarial en Colombia, 1975-1995”, ponencia presentada al simposio sobre “La historia empresarial en sociedades de industrialización tardía”, en: *América Latina en la Historia Económica*, México, núm. 7, enero-junio de 1997, p. 73.

<sup>3</sup> En particular, Dávila destaca una antología que reunía una selección de los trabajos clásicos de la historia empresarial británica, la cual publicó Barry Supple en 1977. Carlos Dávila, “Los comienzos de la Historia Empresarial en Colombia, 1975-1995”, ponencia presentada al simposio sobre “La historia empresarial en sociedades de industrialización tardía”, en: *América Latina en la Historia Económica*, México, núm. 7, enero-junio de 1997, nota al pie núm. 8, p. 77.

<sup>4</sup> Como muestra, véase la biografía de Gabriel Echeverri Escobar escrita por su yerno: Teodomiro Llano, *Biografía del señor Gabriel Echeverri E.*, Bogotá, Medardo Rivas, 1890. Disponible en: [http://biblioteca-virtual-antioquia.udea.edu.co/pdf/11/11\\_2096607250.pdf](http://biblioteca-virtual-antioquia.udea.edu.co/pdf/11/11_2096607250.pdf)

literarias de la época, hace comprensible el marcado sello apologético de los relatos. Se cuenta, además, con una rica variedad de autobiografías, diarios personales, pequeñas semblanzas y otros escritos, realizados en las postrimerías del siglo XIX y en los albores del XX, obras que podrían identificarse como precursoras de los estudios sobre empresas y empresarios en nuestro medio.

Investigaciones más rigurosas se comenzaron a realizar en Colombia a mediados del siglo XX. Fue entonces cuando diferentes historiadores y otros profesionales de las ciencias sociales se interesaron por estudiar fenómenos económicos como el desarrollo de la minería, el comercio, la caficultura, el proceso de industrialización y otros aspectos característicos de la economía colombiana. La región antioqueña, entendida en su sentido más amplio (con inclusión de la mayor parte de los actuales departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío), fue quizás la que despertó mayor interés a los múltiples investigadores, especialmente desde los años setenta, cuando comenzaron a reconocerse aspectos y procesos sui géneris de la formación social de este territorio.<sup>5</sup> (Ver tabla 1).

**Tabla 1 Algunos estudios realizados entre 1949 y 1979 sobre historia económica y empresarial de Colombia.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Título</b>
1949	James J. Parsons	<i>Antioqueño Colonization in Western Colombia</i> <sup>6</sup>
1962	Everett Hagen	<i>On the Theory of Social Change: How Economics Growth Begins</i> <sup>7</sup>
1965	Frank Safford	<i>Commerce and Enterprise in Central Colombia, 1820-1870</i> <sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Roger Brew, uno de los extranjeros que estudiaron el desarrollo económico de Antioquia, expuso: “El caso de la industrialización antioqueña ha despertado el interés de una serie de escritores modernos, ya que parece ser excepcional en Colombia y en menor grado, en el contexto de América Latina.” Roger Brew, *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*, Editorial Universidad de Antioquia, Medellín, 2000, p. XXVIII.

<sup>6</sup> Publicado en español en 1951.

<sup>7</sup> Publicado en español en 1963.

1966	Luis H. Fajardo	<i>La moralidad protestante de los antioqueños: estructura social y personalidad</i>
1971	William P. McGreevy	<i>An Economic History of Colombia, 1845-1930</i> <sup>9</sup>
1974	Luis Ospina Vásquez	<i>Industria y protección en Colombia 1810-1930</i>
1976	Ann Twinam	<i>Miners, Merchants and Farmers: the Roots of Entrepreneurship in Antioquia, 1763-1810</i> <sup>10</sup>
1977	Roger Brew	<i>El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920</i>
1979	Álvaro López Toro	<i>Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX</i>
1979	Gabriel Poveda Ramos	<i>Dos siglos de historia económica de Antioquia</i>
1977	Absalón Machado Cartagena	<i>Café: de la aparcería al capitalismo</i>
1977	Mariano Arango Restrepo	<i>Café e industria, 1850-1930</i>
1979	Marco Palacios Rozo	<i>Café en Colombia, 1850-1970: una historia económica social y política</i>

Al finalizar el siglo XX, Antioquia y los antioqueños fueron los protagonistas del mayor número de investigaciones desarrolladas en este campo.<sup>11</sup> Incluso, según Roger Brew, “ya sea con razón o sin ella, [los antioqueños] han sido estudiados como grupo social, más que cualquiera otro de la América Latina, con el objeto de buscar los orígenes de su espíritu empresarial moderno.”<sup>12</sup> Gracias a ello, tras conocer algunas de las particularidades de los antioqueños y de su patria chica, con alguna certeza hoy puede entenderse cómo Antioquia pasó de ser a finales del siglo XVIII “la provincia más aislada y más pobre del Virreinato de

---

<sup>8</sup> No ha sido publicado en español.

<sup>9</sup> Publicado en español en 1975.

<sup>10</sup> Publicado en español en 1985.

<sup>11</sup> Para mayor detalle véase: Carlos Dávila, “Los comienzos de la Historia Empresarial en Colombia, 1975-1995”, ponencia presentada al simposio sobre “La historia empresarial en sociedades de industrialización tardía”, en: *América Latina en la Historia Económica*, México, núm. 7, enero-junio de 1997.

<sup>12</sup> Roger Brew, *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*, Editorial Universidad de Antioquia, Medellín, 2000, p. xxx.

la Nueva Granada”,<sup>13</sup> a “la región más industrializada de Colombia”<sup>14</sup> durante la primera mitad del siglo XX.

La historiografía regional permite afirmar que la Antioquia de finales del siglo XIX era el vivo reflejo de una larga tradición comercial y campesina (minera y agrícola). Diversos estudios sobre el desarrollo de Antioquia describen notorias particularidades de sus habitantes y de su escenario geográfico montañoso, selvático y tropical, contexto en el que, sumado a una singular dinámica política y social, se afianzó la actividad comercial como el motor dominante del desarrollo económico. Además, desde muy temprano predominó en Antioquia una sociedad de hombres libres (pequeños y medianos propietarios), característica que hizo posible diferentes procesos de colonización que condujeron a la fundación de casi un centenar de pueblos entre 1789 y 1887 y a un crecimiento demográfico acelerado; la población de Antioquia pasó de representar el 5% del total nacional antes de la independencia, al 20% al finalizar el siglo XIX.

En esas circunstancias, el aprovechamiento de los recursos naturales y el desarrollo del comercio interno y externo fueron algunos elementos que determinaron el desarrollo económico de la Antioquia decimonónica. Gracias a ello, desde el siglo XIX fue configurándose un grupo de empresarios que, en manifestación de una “racionalidad empresarial espontánea”<sup>15</sup>, implementó diferentes modelos de asociación, previsión, innovación y diversificación de inversiones, estrategias que condujeron a la acumulación de cuantiosos capitales, al establecimiento de una élite regional capitalista, al desarrollo del sector financiero, al proceso de industrialización y a su consecuente crecimiento económico.

---

<sup>13</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Historia económica de Antioquia*, Medellín, Autores Antioqueños, 1988, p. 15.

<sup>14</sup> Roger Brew, *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*, Editorial Universidad de Antioquia, Medellín, 2000, p. XXVII.

<sup>15</sup> Para el autor, “esto significa que [los empresarios] partían de sus propias condiciones y posibilidades y no copiaban ni adoptaban modelos de gestión contruidos en otras latitudes”. Víctor Álvarez Morales, “La historia empresarial: una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores”, en: *Ad-Minister*, N° 7, julio-diciembre de 2005, Medellín, Universidad EAFIT, p. 23.

Los estudios realizados sobre la primera mitad del siglo XX en Antioquia permiten conocer otras dimensiones del adelanto regional. En varios de ellos se da cuenta de cómo, desde la Guerra de los Mil Días (1899-1902), algunos hombres de empresa hicieron posible un provechoso despertar de siglo en materia de negocios, especialmente alrededor del establecimiento y desarrollo de la industria manufacturera y fabril, la misma que impulsó de forma definitiva el crecimiento económico de Antioquia.<sup>16</sup>

Pero la economía antioqueña de la primera etapa de formación y consolidación de industrias debió desarrollarse en medio de diferentes y complejos contextos. De esta manera, en diversos estudios se muestra cómo para el desarrollo de la región también fueron determinantes las crisis financieras de principios de siglo (1904, 1914, 1920 y 1929) y las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945), entre otras circunstancias que estimularon el progreso en materia de servicios públicos, el crecimiento demográfico, la introducción de innovaciones, la construcción de más y mejores vías de comunicación, la ampliación de redes comerciales y la consolidación de relaciones internacionales, entre muchos otros factores sociales, políticos y económicos.

En otras investigaciones se ha visto que, al igual que en el resto del mundo, la segunda posguerra trajo para Colombia y Antioquia importantes transformaciones, cambios que por su naturaleza fueron modificando desde el orden económico mundial hasta los más subjetivos modos de concebir el mundo de los negocios. Ese impacto y la subsecuente historia empresarial colombiana son temas hasta el momento poco estudiados, por lo que no debe extrañar que sobre la segunda mitad del siglo XX no se cuente con la riqueza bibliográfica que se produjo en épocas anteriores.

---

<sup>16</sup> “[...] En 1916 Antioquia no estaba mucho más industrializada que Cundinamarca, pero poco después tomó claramente la delantera, en tal forma que cuando en 1945 se hizo por primera vez una encuesta industrial verdaderamente amplia, Antioquia, excluyendo a Caldas, generaba el 24% de la producción agregada de todos los establecimientos industriales, mientras que Cundinamarca representaba sólo el 21,8%. Antioquia producía el 55% de todos los textiles, los cuales significaban el 30% de la producción total del departamento.” Roger Brew, *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*, Editorial Universidad de Antioquia, Medellín, 2000, p. XXVIII.

Para el presente estudio lo que interesa es analizar el desarrollo empresarial antioqueño, pero visto a partir de la trayectoria empresarial de un empresario: Juan Gonzalo Restrepo Londoño (1922-2006). Se pretende entonces identificar y explicar algunas particularidades de la historia empresarial antioqueña del siglo XX, según el tipo de negocios en los que incursionó Juan Gonzalo Restrepo, especialmente los que corresponden a su trayectoria empresarial desde 1945 hasta 1970, época en la que se ha identificado un interesante tránsito en el mundo de los negocios, en el que comenzó como comerciante, pasó a banquero y terminó como industrial. Después de 1970, la política y otros negocios particulares fueron los que despertaron su mayor interés, aspectos de que se dejarán como temas de estudio para futuras investigaciones.

Sin entrar en profundos debates sobre lo que se entiende por biografía, desde ahora es conveniente anotar que en esta obra se pretende alcanzar el ideal que dejó plasmado Mario Jaramillo cuando afirmó que “una buena biografía es también un justo retrato de una época, de un clima social, de un determinado momento histórico”.<sup>17</sup> Por eso, lo que se pretende es, ante todo, que esta obra presente diferentes aspectos de la historia empresarial antioqueña, enmarcados en aspectos biográficos de uno de sus protagonistas. Es decir, y acudiendo a un tono metafórico, esta es una historia en la que se intenta reconstruir el escenario, el telón de fondo y los actores del teatro empresarial en el que actuó Juan Gonzalo Restrepo Londoño.

---

<sup>17</sup> Mario Jaramillo, *Esteban Jaramillo. Indicador de la economía colombiana*, Bogotá, Taurus, 2006, p. 11.



## INTRODUCCIÓN. EL CARÁCTER DE UN EMPRESARIO

Corría el 15 de junio de 1966 cuando en la Escuela de Administración y Finanzas (hoy Universidad EAFIT) los aplausos resonaban al unísono con la proclamación de los 35 nombres que componían la lista de los nuevos profesionales. Era aquella la segunda ceremonia de graduación de la Escuela que seis meses atrás había conferido por primera vez en Colombia el título de “Administrador de Negocios”.<sup>18</sup>

Conocedor como pocos de la realidad económica, social y política de Colombia, el gerente de Noel, investido además con la vocería de la Corporación Educativa de la Industria, entidad creada por empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Industriales (Andi), ofreció el primero de los tres discursos pronunciados en aquella ceremonia. Convencido de que a los egresados de “la Escuela” se les estaba confiando, y se les confiarían, algunos de los más valiosos intereses públicos y privados de la nación,<sup>19</sup> con la entonación y tino que lo caracterizaban dirigió al auditorio un mensaje en el que implícitamente revelaba su ecuanimidad, autoridad y criterio en lo que respecta al mundo de los negocios:

La ceremonia académica que hoy nos congrega es otra nota destacada de la historia de la Escuela de Administración y Finanzas que con ella hace sólo el cumplimiento de un noble compromiso con un distinguido grupo de estudiantes. La entrega de certificados de estudios superiores no señala el término o final ni para la institución que los otorga ni para los graduandos que lo reciben. Por el contrario, da a la Escuela el impulso para una labor más fecunda y significativa, cual es la de proyectarse en la comunidad a través de la actividad de sus nuevos egresados. Para estos es verdadero comienzo, constancia de que están capacitados para actuar como profesionales responsables y conscientes de que su trabajo como administradores tiene que influir en el desarrollo material y en el perfeccionamiento espiritual de la comunidad de que hacen parte y en la que habrán de ocupar puestos de dirección.

---

<sup>18</sup> “Informe general, Escuela de Administración y Finanzas e Instituto Tecnológico, 1972”, Medellín, Universidad EAFIT, Centro de Administración Documental (CAD), 1972.

<sup>19</sup> Para mayores detalles sobre la historia de la Universidad EAFIT, véase: Juan Carlos López Díez, *Universidad EAFIT 50 años. Ciencia y humanismo que señalan el futuro*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2010.

[...] El bien común exige en las profesiones personas dignas, preparadas, responsables. Profesionales responsables. Administradores de negocios responsables ante sí mismos, ante su empresa, ante la comunidad de que hacen parte.

Administradores de empresa que se tienen que saber profesionales y por ello depositarios de una riqueza de conocimientos que, para que no sea injustificado privilegio, hay que poner al servicio de los demás. Administradores de empresa, responsables, es decir, administradores justos [...]

Los hombres capaces, los hombres preparados de los pueblos libres, y en especial los que han heredado lo mejor de la cultura de occidente, tienen que ver la empresa privada como un instrumento para implantar la justicia social. Canalizados a través de ella una buena parte de los recursos humanos y de capital, se pueden utilizar ágil y oportunamente para lograr con rapidez el mejoramiento de las condiciones económicas que faciliten el fin propio de la sociedad organizada [...] <sup>20</sup>

El autor de esas palabras estaba próximo a cumplir 44 años, la mitad de ellos dedicados a una intensa actividad económica. Se trataba de Juan Gonzalo Restrepo Londoño, uno de los más destacados dirigentes empresariales antioqueños, quien para el año de 1966 ya había alcanzado un importante grado de madurez en su trayectoria como comerciante, banquero e industrial, al tiempo que venía refinando su carácter de hombre preocupado por la educación y por diferentes actividades científicas y culturales que redundaran en el bienestar de los colombianos.

Juan Gonzalo Restrepo Londoño nació en Medellín el 2 de agosto de 1922. Era el primogénito del hogar conformado por el abogado Gonzalo Restrepo Jaramillo y doña Enriqueta Londoño Mesa. A su familia paterna se le concede un fuerte reconocimiento en Colombia por la trayectoria en la política y en los negocios de varios de sus integrantes. En ella se encuentran nombres tan recordados como Pedro Antonio Restrepo Escovar, Carlos Eugenio Restrepo Restrepo (más conocido como “Carlosé”) y Nicanor Restrepo Restrepo, abuelo de Juan Gonzalo. También por línea materna contaba con una parentela de reconocidos comerciantes y empresarios como lo fueron su otro abuelo, Paulino Londoño Londoño, y su tío Jaime Londoño Mesa. Es interesante anotar que cuatro de los

---

<sup>20</sup> Discurso de Juan Gonzalo Restrepo Londoño en: *Temas Administrativos*, N° 3, Publicación del Centro de Investigaciones de la EAFIT, Medellín, agosto de 1966, pp. 10-15 (Véase el discurso completo en el anexo N° 1).

ascendientes paternos de Juan Gonzalo se unieron en matrimonio con descendientes de don Paulino Londoño. Es decir, los hermanos José Luis, Eliseo, Santiago y Gonzalo Restrepo Jaramillo se casaron respectivamente con Sofía, Inés, Ana Lucía y Enriqueta Londoño Mesa.

No es de extrañar entonces que desde su infancia Juan Gonzalo Restrepo Londoño ya hubiera comenzado a familiarizarse con diversos aspectos de la compleja realidad local y nacional. Su propio testimonio da cuenta de ello:

[...] tengo que partir de un conocimiento adquirido en la familia, en la sociedad o en la aplicación académica o escolar anterior, pero muy importante para mi vida, porque yo nací en 1922. Pero era una época en donde (sic) se concentraba en la gente ilustrada tal cantidad de conocimiento —que no era del común de la gente—, que en una familia como la mía uno vivía como si uno hubiera nacido antes. Sí, arrancábamos con historias de las guerras de los mil días: porque en la guerra de los mil días participó la familia activamente, o como capitaneando, o como siendo víctimas, o como siendo héroes o como siendo mártires. [...] En fin, hubo una serie de cosas que yo oía, pero sobre las cuales nunca había reflexionado y que cuando iba adquiriendo más sentido y más uso de razón se me metieron a la cabeza, y más, influyeron en la formación, porque eran episodios de la vida real que me causaban gran orgullo, o gran tristeza, o gran rabia: que el tío Eliseo —personaje de novela— murió en un barco porque lo cogió la fiebre amarilla en la campaña de la Costa; que Carlos E. Restrepo —mi tío muy venerado— que (sic) presidente de la República antes de serlo fue un soldado de la causa conservadora y le tocó comandar las fuerzas que ocuparon a Barranquilla, y fue jefe militar en Barranquilla cuando se ocupó [...] Una serie de cosas que influyen el mundo y que uno ve que cambiaron la sociedad de la cual se está narrando. La separación de Panamá, por ejemplo, eso en mi casa yo no sé si por la educación, la cultura y las vivencias comerciales y políticas de la familia, era un tema [...] eso es pues lo que yo oía chiquito.<sup>21</sup>

Expresiones como estas, y otras igualmente ilustrativas<sup>22</sup>, ubican a Juan Gonzalo en un contexto en el que sus primeras lecciones de moral, derecho, historia, sociología, economía, entre otras, las había recibido por vía directa de su padre y de otros familiares que participaban en las famosas tertulias, a las que seguramente el pálido Juan Gonzalo alguna vez concurrió.

---

<sup>21</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Víctor Álvarez Morales, Gloria Isabel Ocampo y Robert Dover, Medellín, 2005. Archivo personal.

<sup>22</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Apuntaciones para un análisis, desarrollo y expansión del comercio antioqueño en el siglo xx”, en: *Ad-Minister*, N° 7, Medellín, Universidad EAFIT, 2005, p. 12.

A propósito de las tradicionales tertulias familiares, en la biografía de Gonzalo Restrepo Jaramillo, Víctor Álvarez ilustra la importancia de aquellas en la consolidación de la unión y la formación familiar:

El propósito educativo y la actitud de combinar el afecto con la enseñanza de sus hijos se hizo una constante en la vida de Gonzalo Restrepo Jaramillo. Años más tarde, como lo había hecho don Nicanor, se instauró en su hogar la tertulia familiar. En todas las ocasiones, como recuerdan sus hijos y sus nietos, Gonzalo tenía algo que enseñar sobre la sociedad, sobre la naturaleza, sobre la condición humana. Para ello se valía de las incontables anécdotas de su vida, de un rico arsenal intelectual adquirido a través de las lecturas, y hasta de su capacidad creativa.<sup>23</sup>

Con respecto a la formación académica, luego de obtener el título de bachiller en filosofía y letras del colegio San Ignacio de Medellín ingresó a la Universidad Pontificia Bolivariana, donde se graduó con honores como doctor en Derecho y Ciencias Políticas, tras presentar en 1945 la tesis titulada “Del derecho de la propiedad y su régimen constitucional en Colombia”, trabajo publicado al año siguiente por la tipografía Estilo de Medellín.

El feliz término de sus estudios profesionales coincidió con el fin de la Segunda Guerra Mundial, lo que le permitió viajar a Estados Unidos a cursar estudios de posgrado, viaje del que pudo hacer propia la dimensión internacional en aquel momento de la posguerra, clave para el mercado mundial. Como se verá más adelante, aquella fue una coyuntura favorable para iniciar sus actividades de comerciante, pues al concluir sus estudios, y aún radicado en Estados Unidos, comenzó a trabajar para el almacén Olarte Vélez & Compañía, empresa de la familia que ya sumaba una larga trayectoria al servicio del sector de la construcción.<sup>24</sup>

Al regresar a Colombia, la experiencia comercial de su familia con diversas empresas fue un aliciente para que Juan Gonzalo comenzara a labrar su futuro en el campo de los

---

<sup>23</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 304.

<sup>24</sup> Véase la correspondencia enviada de Gonzalo Restrepo Jaramillo. Universidad de Antioquia, Patrimonio Documental, GRJ/12.

negocios. Al poco tiempo fundó el Almacén Jorge H., empresa que luego pasaría a llamarse Almacén Flamingo y que hoy, más de sesenta años después, es reconocida como la más importante cadena de almacenes por departamentos de ventas a crédito minorista del país.<sup>25</sup>

Antes de finalizar los años cincuenta, Juan Gonzalo fue llamado a ocupar la subgerencia general del Banco Industrial Colombiano (BIC)<sup>26</sup>, cargo en el que se destacó como creador del fondo de empleados de esa entidad<sup>27</sup> y como activo partícipe de la fundación de la primera corporación financiera en Antioquia y una de las pioneras en su campo en Colombia: la Corporación Financiera Nacional (Corfinal).<sup>28</sup>

En ese momento su habilidad como hombre de negocios comenzó a ser ampliamente reconocida en el escenario nacional. Tras su retiro de la entidad bancaria, asumió la gerencia de Noel<sup>29</sup>, un reto sin precedentes en su vida como empresario. Con lujo de realizaciones empresariales, durante los años sesenta, y gracias a su gestión, la empresa alcanzó un importante desarrollo y una mayor cobertura en los mercados nacionales y extranjeros.

Al comenzar los años setenta, Juan Gonzalo se retiró de Noel con el ánimo de incursionar en la actividad política. Fue elegido senador por Antioquia para el período 1970-1974<sup>30</sup> y más adelante le fueron encomendados el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social<sup>31</sup> y la

---

<sup>25</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, *Almacenes Flamingo S. A. 60 años*, Medellín, Almacenes Flamingo, 2010, p. 29.

<sup>26</sup> Contrato de trabajo suscrito por Juan Gonzalo Restrepo en el Banco Industrial Colombiano (BIC). 1957.05.20. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/1 ff. 1-1v.

<sup>27</sup> “Nota biográfica. Juan Gonzalo Restrepo Londoño. *In memoriam*”, en: *Ad-Minister*, N° 7, Medellín, Universidad EAFIT, 2005, p. 10.

<sup>28</sup> Carta de Juan Gonzalo Restrepo Londoño dirigida a Carlos Restrepo Dumit. 1971.09.08. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-01/1, f. 80.

<sup>29</sup> Contrato de trabajo suscrito por Juan Gonzalo Restrepo en Noel. 1961.01.19. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 4

<sup>30</sup> Comunicado por el cual los delegados de la “Honorable Corte Electoral” informan a Juan Gonzalo Restrepo Londoño su elección como “senador principal” para el período de 1970 a 1974. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/03, f. 2

<sup>31</sup> Decreto número 809 de 3 de mayo de 1978 por el cual se nombró a Juan Gonzalo Restrepo “Ministro de Trabajo y Seguridad Social”. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/10 ff. 2-4.

“Gerencia de Urabá”, esta última como asesor presidencial durante el gobierno de César Gaviria Trujillo, “para el más ambicioso programa de desarrollo que se adelanta en el país y que cubre los diez municipios del Urabá antioqueño”.<sup>32</sup>

Desde su retiro de la gerencia de Noel, Juan Gonzalo no volvió a asumir encargos de naturaleza semejante, pero lejos estuvo de aislarse del mundo de los negocios. En adelante continuó participando de algunas iniciativas empresariales, especialmente en una sociedad agropecuaria que algunos años atrás había conformado con su esposa, María Victoria López Gómez, empresa a la que fue vinculando a sus seis hijos desde que eran niños: María Cristina, Gonzalo Alonso, Carlos José, Jorge Ignacio, Juan Eduardo y Víctor Ricardo Restrepo López.<sup>33</sup>

Por su amplia visión y por la claridad para entender el mundo de los negocios, muchas instituciones recurrieron a él como asesor y consejero, invitándolo a formar parte de sus juntas directivas y entes análogos. Más de medio centenar de empresas, corporaciones, fundaciones y otras entidades recibieron la orientación de Juan Gonzalo Restrepo Londoño; entre ellas cabe mencionar las siguientes: Fenalco, Banco de la República (Sucursal Medellín), Corporación Financiera Nacional, Andí, Cámara de Comercio de Medellín, Suramericana de Seguros, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Solla, Pintuco, SAM, Coltabaco, Coltejer, Carvajal, Corporación Financiera Internacional (Corfin), Ericsson de Colombia S. A. y Ecopetrol (ver anexo N° 4).

Además, como ferviente defensor de la educación, participó en la fundación de diferentes instituciones de formación superior como la Escuela de Administración y Finanzas<sup>34</sup> y el Centro de Estudios Superiores para el Desarrollo (CESDE)<sup>35</sup>. Así mismo, fue uno de los

---

<sup>32</sup> Carta de Juan Gonzalo Restrepo Londoño dirigida a Ángela Pérez. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-01/05 f. 71.

<sup>33</sup> Acta N° 6 de la Asamblea general de socios de Restrepo y López Ltda. Medellín, Notaría 7, escritura 2185 de 15 de diciembre de 1967.

<sup>34</sup> Acta de fundación de la Escuela de Administración y Finanzas. 4 de mayo de 1960. Medellín, Universidad EAFIT, CAD, Cod. 04072 de 1961 a 1997.

<sup>35</sup> Acta de fundación del CESDE. 2 de febrero de 1967. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-05/4, ff. 17-24.

promotores de la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo)<sup>36</sup> y de otras entidades como la Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES)<sup>37</sup>, la Corporación para Investigaciones Biológicas (CIB)<sup>38</sup>, el Instituto de Integración Cultural (IIC)<sup>39</sup>, el Grupo de Historia Empresarial EAFIT (GHE) y otras entidades relacionadas con la promoción de la investigación y la vida artística y cultural.

En el campo social se destacó como uno de los fundadores de la Fundación para la Promoción de Antioquia (Proantioquia), de la que fue presidente durante cinco años, y como gestor de la fundación de la Corporación Social de Desarrollo y Bienestar (Codesarrollo), que trabaja especialmente en gestión socioambiental. Estuvo comprometido con múltiples proyectos que buscaban en la mejor calidad de vida de las personas y “en alguna de sus entrevistas señalaba que de las cosas que hizo en su vida ninguna fue más satisfactoria que haber participado en las actividades sociales.”<sup>40</sup>

Otra de las actividades que llamó siempre la atención de Juan Gonzalo, y en la que se desarrolló hasta el final de su vida, fue la agropecuaria. Desde mediados del siglo XX empezó a explotar comercialmente algunos terrenos del oriente antioqueño y a sembrar hortalizas y frutales<sup>41</sup>. Las flores fueron su verdadera pasión. Además de establecer un importante cultivo (Vegaflor) y una comercializadora (*Melodie Farms*) para el mercado extranjero, en su finca de recreo organizó un santuario de orquídeas, provenientes de todo el mundo, a las que hasta el último de sus días dedicó periódicas horas de contemplación y

---

<sup>36</sup> Carta de María Mercedes Carrasquilla dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 22 de marzo de 1994. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-05/5, ff. 4-7

<sup>37</sup> Sandra Gaviria Monsalve, “Don Juan Gonzalo Restrepo: un Nostradamus antioqueño”, en: *El Eafitense*, Vol. 86, 2006, pp. 18 - 19

<sup>38</sup> Correspondencia cruzada entre Juan Gonzalo Restrepo Londoño y los directivos de la CIB William Rojas Montoya y John Uribe Botero. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-05/4, ff. 28-42

<sup>39</sup> Correspondencia cruzada entre Juan Gonzalo Restrepo Londoño y los directivos del IIC Jorge Rodríguez Arbeláez, Antonio Mesa Jaramillo y Jaime Molina L. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-05/6, ff. 1- 25.

<sup>40</sup> *El Colombiano*, Medellín, domingo 5 de marzo de 2006, p. 23A.

<sup>41</sup> Constitución de la sociedad Restrepo y López. Medellín, Notaría 7, escritura 3476 de 30 de noviembre de 1965.

cuidado.<sup>42</sup> Incluso allí unió dos de sus más grandes aficiones: la floricultura y la fotografía, puesto que dedicaba considerable tiempo a retratar cuidadosamente sus orquídeas, en diferentes momentos de su desarrollo y floración.<sup>43</sup>

Entre otras distinciones, recibió del presidente de la República de Colombia la condecoración de Gran Cruz de la Orden de Boyacá, por decreto número 1379 de 19 de julio de 1978, y del papa Juan Pablo II recibió la distinción “Caballero comendador de la orden del papa San Silvestre”<sup>44</sup>, el 28 de abril de 1990.

Juan Gonzalo Restrepo murió en Medellín el 4 de marzo de 2006. Al día siguiente la prensa local difundió ampliamente la noticia; de las diferentes condolencias y semblanzas, una de ellas sintetizó su vida con el siguiente perfil biográfico:

Antioquia perdió ayer a otro de sus hijos ilustres. Juan Gonzalo Restrepo Londoño falleció a la edad de 83 años y en su fecunda vida participó activamente en la creación de empresas y de entidades de carácter social y cultural.

Fue hijo de don Gonzalo Restrepo Jaramillo, un pionero del comercio en Antioquia, y padre de Gonzalo Restrepo López, actual presidente de Almacenes Éxito.

Juan Gonzalo Restrepo Londoño se caracterizó por ser un hombre de familia y por tener una gran vocación de servicio a la comunidad, principalmente en el campo del desarrollo comunitario, el cual heredó de su padre. Sus actividades sociales las desempeñó a la par con su labor como comerciante, banquero e industrial, pues en cada uno de estos campos jugó un papel importante para el desarrollo del país.<sup>45</sup>

La trayectoria de Juan Gonzalo Restrepo podría despertar tantos intereses académicos como aspectos de su vida se han presentado en esta breve semblanza. Incluso él mismo era considerado por varios empresarios e intelectuales de múltiples disciplinas como una fuente

---

<sup>42</sup> Entrevista concedida por María Cristina Restrepo López a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 8 de noviembre de 2007.

<sup>43</sup> Entrevista concedida por Arcadio (Mayordomo de Juan Gonzalo Restrepo Londoño) a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 10 de noviembre de 2007.

<sup>44</sup> En el documento original, reza: “*Equitem Commendatorem Ordinis Sancti Silvestri Papae*”

<sup>45</sup> *El Colombiano*, Medellín, 5 de marzo de 2006, p. 23A.



invaluable de consulta. Algunos inclusive afirman no “haber conocido a otra persona que supiera tanto de todo”.<sup>46</sup>

Es preciso recordar, entonces, que para el desarrollo de la presente obra sólo se prestó atención a su faceta de empresario en el período comprendido entre 1945 y 1970, y las fuentes de información procedieron de sus archivos personales, de algunas viejas entrevistas por él concedidas, otras tantas concedidas por familiares, allegados y demás personas que lo conocieron con alguna profundidad, y múltiples publicaciones periódicas y bibliográficas con las que se buscó explorar tanto su vida como los aspectos generales de Antioquia y Colombia, según el caso, relativos a los sectores económicos en los que actuó Juan Gonzalo.

Por lo tanto, es necesario recordar que la presente obra no es una biografía, sino una aproximación a la historia empresarial desde una perspectiva biográfica; es decir, este trabajo parte de una preocupación histórica y lo que pretende es un acercamiento a los procesos generales a partir de una perspectiva particular.

---

<sup>46</sup> Entrevista concedida por Fabio Cadavid González a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 23 de mayo de 2008.

## 1. EL NEGOCIO DE ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN

Medio siglo antes de que a Juan Gonzalo Restrepo Londoño le llegara la hora de encauzarse en el mundo de los negocios, el país apenas comenzaba a despertar de los traumatismos propios de la guerra civil de los Mil Días (1899-1902). En medio de aquella se inició la nueva centuria, dejando atrás en el calendario más de noventa años de ingentes esfuerzos por materializar los sueños de independencia y libertad, vivamente proclamados desde el 20 de julio de 1810.

Algunos relatos de viajeros extranjeros en Antioquia testimonian que desde mediados del siglo XIX Medellín era el gran centro comercial de la región, y en las primeras décadas de la siguiente centuria esa actividad fue sin lugar a dudas la predominante. La creación de la Cámara de Comercio de Medellín en 1904<sup>47</sup> y la multiplicidad de establecimientos mercantiles y fabriles dan cuenta de ello. (Ver tabla 2).

### **Testimonio de Charles Saffray, 1864.**

“En dicha ciudad [Medellín] no se hace comercio de exportación; sólo se envía a otros países el oro de las minas de la provincia; pero se importan todos los años grandes cantidades de mercancías, que se reparten entre los pueblos y ciudades del Estado, y aún de otros vecinos.

Inglaterra remite hierros, artículos de herrería, algodones o crudos e indianas; de Alemania se recibe quincallería, juguetes y fósforos; Suiza suministra pañuelos, chales de algodón y de lana y cortes de muselina; España remite sus vinos, y Francia las lanas, sedas, artículos de mercería, sombreros, calzado, drogas y medicinas.

Los traficantes venden al por mayor y al por menor; los almacenes de cierta importancia son verdaderos bazares, y ninguno tiene especialidad. Las tiendas son numerosas, pero cada día se abre una nueva. El título de tendero es aquí muy considerado, y todos lo ambicionan. Es de ver con qué orgullo llevan aquí los elegidos, mañana y tarde, la enorme llave que constituye la insignia de su profesión. No hay bolsillo capaz de ocultar este objeto, verdaderamente monumental.

---

<sup>47</sup> Cámara de Comercio de Medellín, *Cámara de Comercio de Medellín 1904-1979: 75 años*, Medellín, 1979, p. 12.

La mayor parte de los negocios se hacen a crédito y plazo de doce a dieciocho meses; el interés ordinario es de un doce por ciento; pero muchas transacciones se hacen a dieciocho. Esta extensión del crédito indica honradez y buena fe general en los negocios; el tipo más elevado en el interés prueba que con industria se pueden realizar prontamente considerables beneficios.

La proximidad de los grandes centros mineros contribuye por mucho a la importancia del comercio de Medellín: los principales negociantes compran el oro para hacer sus pagos en Europa, y realizan así un beneficio de cinco a quince por ciento.”<sup>48</sup>

**Tabla 2 Establecimientos comerciales e industriales en Medellín. 1906-1932**

	1906	1916	1923	1932
Almacenes de batán (manufacturas del país)	—	7	10	—
Almacenes de mercancías	64	121	95 <sup>a</sup>	120 <sup>f</sup>
Bancos y agencias bancarias	2	10	21	11
Boticas y farmacias	20	22	24	37
Cacharrerías	—	20	17	19
Casas exportadores y de negocios comerciales	—	17	37 <sup>b</sup>	15
Droguerías	4	7	10	8
Ebanisterías y carpinterías	2	18	11	—
Ferreterías y quincallerías	—	8	4	7
Fotografías	4	7	7	8
Hoteles	12	26	6 <sup>c</sup>	7
Imprentas y tipografías	8	17	14	16
Industrias	14	39	66 <sup>d</sup>	56
Laboratorios y fundiciones	3	5	7	2
Librerías	5	8	5 <sup>e</sup>	8 <sup>e</sup>
Sastrerías	26	23	14	12
Talabarterías	—	9	7	4
Talleres de mecánica	—	16	17	4 <sup>g</sup>
Trilladoras	7	8	17	—

<sup>48</sup> Charles Saffray, “La provincia de Antioquia”, en: *Viajeros extranjeros en Colombia. Siglo XIX*, Cali, Carvajal & Compañía, 1970, pp. 178-179.

- a. Se sumaron los números de establecimientos al por mayor y al detal, almacenes de calzado, modas, artículos para regalo, artículos para hombre, muebles, mercancías varias y otros almacenes diversos.
- b. Se sumaron los números de negociantes y exportadores de café y pieles.
- c. Figura como "hoteles y restaurantes".
- d. Se sumaron los números de todos los tipos de fabricantes (bebidas, botones, chocolates, camisas, cigarros, fósforos, etc.).
- e. Aparece como librerías y papelerías.
- f. Se sumaron los números de almacenes de paños, artículos de lujo, artículos sanitarios, para dentistería, fotográficos, eléctricos, para hombre, calzado y almacenes varios.
- g. Figura como mecánica, cerrajería y radios.

### **Fuentes:**

- 1906. Isidoro Silva L., *Primer directorio general de la ciudad de Medellín para el año de 1906*, 1ª edición facsimilar, Medellín, Biblioteca básica de Medellín, ITM, 2003, p. 486.
- 1916. Germán de Hoyos, *Guía Ilustrada de Medellín*, 1ª edición facsimilar, Medellín, Biblioteca básica de Medellín, ITM, 2004, pp. 238-239.
- 1923. Arturo Botero y Alberto Sáenz, *Medellín República de Colombia*, 2ª edición semifacsimilar, Medellín, Biblioteca básica de Medellín, ITM, 2006, p. 325.
- 1932. Luis F. Pérez y Enrique Restrepo Jaramillo, editores, *Medellín en 1932*, 2ª edición, Medellín, Biblioteca básica de Medellín, ITM, 2004, p. 390.

Al comenzar el siglo XX, Medellín emprendió un importante proceso de modernización que derivó rápidamente en la consolidación de una ciudad industrial, esto gracias al desarrollo de obras de ingeniería y construcción, a la industrialización y a la ocupación de numerosos contingentes obreros, entre otros aspectos. En la misma medida que crecía la población lo hacía la actividad comercial y en la ciudad se hizo necesario llevar a cabo una nueva planeación urbanística, pues la nueva realidad rebasaba con creces lo previsto en el plano del crecimiento de Medellín elaborado en 1890. Por ello, bajo las premisas de “higiene, comodidad y estética”, la Sociedad de Mejoras Públicas estableció en 1913 el “Plano de Medellín Futuro”, con el que se esperaba satisfacer plenamente las exigencias del “progreso” y de la higiene en la ciudad.<sup>49</sup> De ahí se inició una prolífica actividad de planeación urbana, o *City Planning*, como fue denominada por el urbanista Ricardo Olano Estrada, su principal líder e inspirador.

---

<sup>49</sup> Luis Fernando González, “Del higienismo al taylorismo: de los modelos a la realidad urbanística de Medellín 1870-1932”, Medellín, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Arquitectura, Escuela del Hábitat CEHAP, Biblioteca virtual, 2004, p. 5 (documento en formato digital).

Además del crecimiento vegetativo, la migración a la ciudad devino en un aumento de población importante: pasó de tener cerca de 60.000 habitantes en 1905 a poco menos de 80.000 en 1918. Pero fue a partir de la década de 1920 cuando el crecimiento demográfico alcanzó tasas de crecimiento de población nunca antes vistas: 60% entre 1918 y 1938, para llegar a contar cerca de 170.000 habitantes en el último año.<sup>50</sup> El establecimiento de nuevas industrias y la consiguiente oferta de trabajo era, sin duda alguna, el principal detonante de aquella “explosión” demográfica en el valle de Aburrá. En 1951 la población urbana de Medellín era ya de 328.294, y en 1964 de 717.865 habitantes.<sup>51</sup>

Como resultado de la creciente demanda de nuevos espacios para habitación y expansión de la industria, en las notarías de Medellín se fue registrando el nacimiento de múltiples sociedades, cuyo objeto social hacía explícito el excelente negocio que parecía ser el dedicarse a labores de urbanización y construcción. Más de 15 firmas urbanizadoras y de construcción se crearon entre 1910 y 1920 (ver tabla 3), y, con ellas, otros frentes empresariales pudieron desarrollarse con niveles de incertidumbre relativamente bajos ya que el mercado estaba prácticamente asegurado. Fábricas y almacenes de ladrillos, tejas, clavos, puntillas, vidrios y demás bienes de consumo comenzaron a ocupar el valle de Aburrá (ver tablas 3 y 4). La limitación de las importaciones por la coyuntura de la primera guerra mundial (1914-1919) fue un incentivo adicional para la creación de algunas de estas industrias.

**Tabla 3 Constitución de compañías urbanizadoras en Medellín. 1912-1920**

Fecha (aaaa.mm.dd)	Nombre	Gerente
1912.00.00	Sociedad Urbanizadora La Unión	Lisandro Ochoa Ochoa

<sup>50</sup> Censos de población.

<sup>51</sup> Gobernación de Antioquia, *Anuario Estadístico de Antioquia 1982*, Medellín, Departamento Administrativo de Planeación, 1983, p. 46.

1917.06.09	Mutualidad de Robledo	
1917.08.03	Compañía Urbanizadora de Medellín	Juan B. Arango M.
1917.12.05	Urbanizadora S. A.	Enrique Mejía Ochoa
1918.05.04	Sociedad Constructora	Alfonso López de Mesa
1918.10.19	Mutuaria de Obreros	
1919.04.04	Sociedad de Urbanización Mutuaria	Carlos Cock Parra
1919.04.14	Seguros y Urbanización	Antonio José Álvarez Carrasquilla
1919.07.31	Sociedad Propietaria La Ladera	Jorge Escobar Chavarriaga
1919.08.06	Compañía Urbanizadora del Norte	Bernardo Mora Mesa
1919.08.25	Compañía Mutuaria	
1919.09.29	Urbanizadora de Medellín	Gonzalo Mejía Trujillo
1920.01.08	Compañía Constructora del Barrio Aranjuez	
1920.04.20	Compañía Constructora & Urbanizadora	
1920.07.08	Urbanizadora América	Joaquín Gaviria G.
1920.07.24	Compañía Urbanizadora de La América	Alberto Álvarez Carrasquilla

**Fuente:** bases de datos de VAM.

**Tabla 4 Constitución de compañías industriales afines con la urbanización y la construcción, 1914-1920**

Fecha (aaaa.mm.dd)	Empresa	Municipio
1914.06.03	Fundición La Estrella	Medellín
1916.11.03	Compañía Nacional de Puntillas	Medellín
1917.03.23	Osorio Ángel, Posada y Compañía (Taller de mantenimiento de maquinaria)	Medellín
1917.04.18	Fábrica Antioqueña de Clavos	Medellín
1918.09.18	Fundición de Mariscal, Arbeláez y Compañía	Medellín
1919.12.10	Chircal Moderno (Ladrillera, tejar, baldosas, etc.)	Medellín
1920.02.16	Vidriera de Caldas	Caldas
1920.03.08	Fundición y Talleres de Robledo	Medellín

1920.03.10	Fábrica Nacional de Vidrios	Medellín
1920.03.31	Fábrica de Baldosas	Medellín

**Fuente:** AHA, escrituras de constitución de las notarías 1, 2 y 3 de Medellín.

Todo indica que la creación de empresas urbanizadoras y afines, así como los cambios más significativos de la ciudad en aquella época, obedecieron en gran medida a la confluencia de intereses públicos y privados en el marco de una de las instituciones más emblemáticas de la ciudad: la Sociedad de Mejoras Públicas. Según lo indica Fernando Botero Herrera,

[...] alrededor del núcleo de la Sociedad de Mejoras Públicas estuvieron ligados fundamentalmente comerciantes y hombres de negocios, entre quienes se destacan los principales urbanizadores de la época y personas que ejercían profesiones liberales, sobre todo los ingenieros, y en menor medida, los primeros arquitectos de Medellín.<sup>52</sup>

[...] Con frecuencia los concursos para obras públicas relacionados con la ciudad fueron manejados por la Sociedad de Mejoras Públicas y los ganadores, por lo regular, sus socios. Por supuesto que la ciudad en ese entonces no era muy grande y los ingenieros y arquitectos no eran muy numerosos; pero es obvio que el *lobby* que constituía la sociedad favoreció notablemente el que sus miembros, además de hacer buenos negocios, constituyeran sociedades y firmas privadas de contratistas que lograban realizar trabajos para el estado.<sup>53</sup>

Para ilustrar su afirmación, entre otros ejemplos Botero Herrera acude a los concursos de la Sociedad de Mejoras Públicas que fueron ganados por el ingeniero y arquitecto antioqueño Enrique Olarte Lince: el de 1912, cuando la Sociedad de Mejoras Públicas concluyó un proyecto para reformar el puente Colón, y el del 30 de junio de 1913, cuando se realizó el sorteo del concurso para realizar los planos del Bosque de la Independencia, actual Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe.<sup>54</sup>

El hecho de ilustrar la compatibilidad de intereses públicos y privados con los concursos ganados por Enrique Olarte no era infundado, pero tampoco el único, pues otros arquitectos

---

<sup>52</sup> Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1996, p. 41.

<sup>53</sup> Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1996, pp. 82-83.

<sup>54</sup> Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1996, p. 83.

o importantes urbanistas, como Ricardo Olano, supieron combinar su espíritu cívico con las oportunidades de negocio<sup>55</sup>, con lo que al parecer durante la primera mitad del siglo XX se alcanzaron importantes niveles de lucro personal (de las élites, principalmente) mientras crecía y se ornamentaba la ciudad<sup>56</sup>. No obstante la variedad de casos que pueden ser citados, para efectos del presente estudio la experiencia de Enrique Olarte es una de las que interesa.

### 1.1 Origen y primeros años de Olarte, Vélez & Compañía

Como puede percibirse en un artículo de su autoría, publicado en el *Boletín de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros* (SAI), Enrique Olarte daba un alto grado de valoración a la planificación y urbanización de la ciudad. Sostenía que “una ciudad no es otra cosa que un organismo en constante crecimiento, y no es posible dejar que este crecimiento se verifique a la ventura.”<sup>57</sup> Con el propósito de participar activamente en ese campo, desde 1904 había constituido la firma comercial E. Olarte y Compañía, en asocio con Ángel Jaramillo & Compañía<sup>58</sup>, pero sólo sería hasta el inicio de operaciones con su propia firma de arquitectura y construcción, diez años más tarde, como desarrollaría la mayor parte de sus

---

<sup>55</sup> Verbigracia, Ricardo Olano se expresó de la siguiente manera en su diario: “Julio 1 [1919]: Hoy compré en compañía con Vélez V. Hermanos la casa y solar de los herederos de Dn. Macario Restrepo, situados entre las calles de Bolívar y Palacé, cerca de la Estación Amagá, al precio de cinco pesos oro la vara de 80 centímetros. El 10 de junio compré a Francisco Luis Moreno, una quinta parte en la “Manga del Bosque”, en la cual tengo otra quinta parte desde el año pasado, en 3.200 oro. Como la manga tiene cerca de 70.000 varas, sale la vara a 0.23, precio baratísimo, que se aumentará muy pronto, porque ya se piensa en construir un tranvía que pasará por allí. También compré el 10 de junio a Enrique Mejía once lotes para casas, cerca de la capilla de Jesús Nazareno, en la Grande Avenida y en el Camellón Carabobo. Salen uno con otro a \$2.50 la vara, **precio alto hoy, pero el lugar es de mucho porvenir y será éste un buen negocio. Yo creo en el progreso de Medellín y por consiguiente en la valorización de sus terrenos.**” Ricardo Olano, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, p. 105. (Subrayado nuestro).

<sup>56</sup> Para este tema es bastante ilustrativo el capítulo 2 del libro de Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1996, pp. 30-90.

<sup>57</sup> Enrique Olarte, “Plano de ensanche y ornato de ciudades”, en: *Boletín de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros*, Medellín, 1917, p. 19.

<sup>58</sup> Esta sociedad la constituyó en asocio con Ángel Jaramillo & Compañía, firma ésta con la que Alejandro Ángel Londoño adelantó múltiples negocios de comercio y compra y venta de propiedades rurales y urbanas en Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Tolima y Valle, entre 1900 y 1911. Al los tres meses de liquidarse la sociedad Ángel, Jaramillo & Compañía, se procedió a la disolución de E. Olarte & Compañía, el 19 de septiembre de 1911. AHA, Medellín, Notaría 2, escritura 360 de 22 de marzo de 1904 y escritura 1275 de 19 de septiembre de 1911.



artes profesionales. De esta manera, los arquitectos Enrique Olarte y Roberto Vélez Restrepo —quienes en 1914 se habían asociado ya para construir un acueducto con el objeto de conducir a la ciudad las aguas de Piedras Blancas<sup>59</sup>— en 1916 dieron inicio a la que se convertiría en una de las más importantes firmas de ingeniería y construcción de la ciudad: Olarte, Vélez & Compañía.<sup>60</sup>

Todo indica que con aquella firma Enrique Olarte impuso una forma de trabajo poco común, en la que el diseño original de las obras era de su exclusiva competencia, y la puesta en marcha de la construcción se efectuaba en compañía de su socio y de otras personas que eventualmente se vincularan para ello. Se deduce que debido a esta razón muchas de las obras desarrolladas por la firma fueron atribuidas a título personal de Enrique Olarte, a quien desde el punto de vista arquitectónico ha sido clasificado como de la corriente de “independientes”.<sup>61</sup>

Entre las principales obras de Enrique Olarte se encuentran algunas de carácter público como el Orfanato de San José, el Bosque de la Independencia, dos estaciones del Ferrocarril de Antioquia (Medellín y El Bosque), el Hospital San Vicente de Paúl (realizado con base en los planos del francés Auguste Gavet), la fachada del Teatro Bolívar y la estación del Ferrocarril de Amagá en Medellín.<sup>62</sup> Además de estas, como Olarte se había convertido en “el arquitecto preferido de los más ricos, del gobierno y la iglesia”<sup>63</sup>, una buena cantidad de obras fueron diseñadas y construidas para particulares, dentro de las cuales se destacan algunos edificios para la industria como la Cervecería Antioqueña; edificios de oficinas como el de Ricardo Olano (Edificio Olano); casas de habitación como

---

<sup>59</sup> AHA, Medellín, Notaría 1, escritura 2308 de 22 de diciembre de 1914, ff. 6135-6138.

<sup>60</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 451. “Ítems de interés personal”, en: *Boletín de la SAI*, Medellín, 1918, p. 110. Pequeñas biografías o algunos comentarios sobre estos y otros personajes pueden conseguirse en: Banco de la República, *100 años de arquitectura en Medellín. 1850-1950*, Medellín, Banco de la República, s.f.

<sup>61</sup> Banco de la República, *100 años de arquitectura en Medellín. 1850-1950*, Medellín, Banco de la República, s.f., p. 28.

<sup>62</sup> Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1996, p. 83.

<sup>63</sup> Luis Fernando Molina Londoño, *Fotografía de arquitectura en Medellín, 1870-1960*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 2001, p. 24.

la de Luis María Escobar Ochoa, en la avenida La Playa, y casas de campo como la de Antonio María Hernández Suárez (“Florencia”), ubicada en la fracción de Acevedo.

Además de las obras que realizaron Enrique Olarte, como arquitecto independiente, y su firma de arquitectura y construcción, desde 1917 los socios de aquella decidieron profundizar en otro frente urbanístico de la ciudad, con Olarte, Vélez & Compañía como accionista de la Compañía Urbanizadora de Medellín, sociedad en la que participaron desde su constitución con 773 acciones de las 17.276 (4,5% de la propiedad).<sup>64</sup> Dos años después, la firma de Enrique Olarte ya no figuraba como accionista de esta compañía, aun cuando parecía estar en un buen momento por la adhesión a ella de otros de los hombres más prestantes de la industria y el comercio de Medellín como Gonzalo Mejía Trujillo, Gabriel Ángel Escobar, Valerio Tobón Olarte y Germán Jaramillo Villa, quien actuaba como representante de Jaramillo Villa & Compañía<sup>65</sup>.

Durante los primeros 10 años de labores, en Olarte, Vélez & Compañía participaron algunos arquitectos y dibujantes como Arturo Longas Matiz<sup>66</sup> y Francisco Mejía. Longas sería reconocido más adelante por su trabajo escultórico, arquitectónico y de vitrales, y recordado especialmente por sus trabajos en el Club Campeste, el Palacio de la Gobernación (también conocido como Palacio de Calibío<sup>67</sup>) y el teatro municipal de Aguadas, entre otros.<sup>68</sup> En el caso de Mejía se anota que, si bien su primer interés se centró en la ingeniería, más adelante se desatacaría como uno de las más importantes fotógrafos de Medellín. Según Carlos José Restrepo López, uno de sus biógrafos, Francisco Mejía

---

<sup>64</sup> AHA, Medellín, Notaría 1, escritura 1636 de 3 de agosto de 1917. Las cifras son aproximadas.

<sup>65</sup> Cámara de Comercio de Medellín, Libro de actas N.º 600, documento número 9, Acta N.º 3 de la Asamblea general de accionistas de la Compañía Urbanizadora Medellín, 17 de julio de 1919, ff. 430 – 431.

<sup>66</sup> “De interés personal”, en: *Boletín de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros*, Medellín, 1918, p. 110

<sup>67</sup> Hoy Palacio de la Cultura Rafael Uribe Uribe.

<sup>68</sup> Banco de la República, *100 años de arquitectura en Medellín. 1850-1950*, Medellín, Banco de la República, s.f., pp. 38-41. Roberto Luis Jaramillo Velásquez, “El Palacio de Calibío y su arquitecto”, en: *Gobernación de Antioquia, Palacio de Calibío. Gobernación de Antioquia*, Medellín, Tipo-Litografía Especial, 1986, p. 53.

Se trasladó a Bogotá a proseguir estudios relacionados con ese campo [ingeniería], pero por suerte —puede decirse ahora— la salud y la bolsa no fueron suficientes. Ya de regreso en Medellín, en el año 1917, encontró la manera de fomentar su vocación y tener parte en las finanzas de su casa empleándose como mensajero y ayudante de dibujo en la firma constructora Olarte Vélez. Allí afinó el sentido crítico sobre estas materias de la ingeniería y la arquitectura, lo que iría a servirle grandemente al dedicarse a la fotografía.<sup>69</sup>

Con la muerte prematura de Enrique Olarte, en 1923, cuando contaba tan sólo 47 años, la sociedad debió liquidarse para ser nuevamente constituida con otros socios y en calidad de anónima, el 20 de marzo de 1924. En esta nueva etapa de Olarte, Vélez & Compañía S. A. se indicaba como objeto social “la ejecución de todo acto relacionado con arquitectura y construcciones, avalúos y peritazgos, y de otro acto que sea necesario o conducente al logro de los fines que la sociedad se propone.”<sup>70</sup> En palabras concretas, se trataba de conservar la misma agencia de arquitectura. Como socios se contaban al ya referido arquitecto Roberto Vélez R., al dibujante Agustín Restrepo Posada, al comerciante Antonio Olarte Lince y a Clementina Pérez Puerta, hermano y viuda, respectivamente, del finado socio fundador. No obstante la participación de los familiares de Enrique Olarte, su presencia no era significativa en materia de propiedad, sobre todo en el caso del primero, pues de las 500 acciones de la sociedad, aquel tenía sólo una y su cuñada 34. Al parecer se había acudido a la participación de Antonio Olarte al tenor de la regulación que indicaba la necesidad de contar con mínimo cinco accionistas para la constitución de una sociedad anónima; por parte de ella podría entenderse como la manera de garantizarle a la viuda algunos de los ingresos que antes aportaba su difunto esposo. Por lo tanto, el dominio de la compañía reposaba en manos del gerente, Roberto Vélez Restrepo, quien con 315 acciones controlaba el 63% de la propiedad. Las 150 acciones restantes eran de Agustín Restrepo Posada, el dibujante.

En manifestación de la racionalidad empresarial de Roberto Vélez, en el artículo 18 de los estatutos se estableció que

---

<sup>69</sup> Carlos José Restrepo López, “Francisco Mejía: el testimonio de una sociedad que se complace”, en: *Boletín Cultural y Bibliográfico*, N.º 9, Volumen XXIII, Bogotá, 1986, p. 64

<sup>70</sup> AHA, Medellín, Notaría 1, escritura 604 de 20 de marzo de 1924.

los accionistas Vélez R. y Restrepo P. aportan a la compañía su industria, su tiempo, sus conocimientos, sus relaciones comerciales y, en una palabra, todas sus actividades. Este aporte lo hace gratuitamente Vélez R., Restrepo P. lo hace por un sueldo mensual de \$60. Vélez R. puede distraer el tiempo necesario para sus negocios como socio gestor de la sociedad en comandita simple de “Vélez, Jaramillo & Compañía”, como hasta hoy lo ha hecho, procurando conciliar los intereses de las dos sociedades, las cuales son complementarias.<sup>71</sup>

Efectivamente, en la misma notaría, el mismo día y a renglón seguido de la constitución de Olarte, Vélez & Compañía S. A., se procedió a la constitución de Vélez, Jaramillo & Compañía, sociedad que se encargaría de la comercialización de productos para ser empleados en las obras de arquitectura y construcción. Los socios de esta nueva empresa eran la señora Concha Ángel viuda de Jaramillo, su hijo Juan Jaramillo Ángel y Roberto Vélez R., a quienes correspondía, un su orden, el 44%, el 17% y el 34% de las ganancias. El otro 5% se la asignó a Ricardo Mejía, además de un sueldo fijo, como remuneración por los servicios que prestara a la compañía. Con esta nueva empresa, en un contexto en el que Medellín continuaba en un proceso de rápido crecimiento demográfico y urbanístico, Roberto Vélez Restrepo garantizaba, por la vía de la diversificación de inversiones, un complemento de la actividad empresarial en la que ahora había mayor competencia. No por extraña coincidencia el establecimiento comercial llevaría el nombre de “Almacén Olarte Vélez”.

Todo parece indicar que Roberto Vélez Restrepo había identificado que la expansión de la ciudad desbordaría la capacidad de su agencia de arquitectura, situación que se tradujo en oportunidad de negocio. Luego de integrar bajo el nombre Olarte Vélez tres de las operaciones necesarias para el desarrollo urbanístico (diseño de planos, comercialización de materiales y construcción), y puesto que la ciudad en 1924 era diferente a la de 1916, probablemente una buena ganancia derivaría de vender a terceros al menos una pequeña parte de la gran cantidad de materiales que se estaban demandando simultáneamente para la expansión de los servicios públicos de la ciudad y la construcción de edificios

---

<sup>71</sup> AHA, Medellín, Notaría 1, escritura 604 de 20 de marzo de 1924.

gubernamentales, religiosos y de otro tipo. Para formarse una idea de ello, baste con calcular lo concerniente a la construcción de los barrios obreros que por esa época comenzaron a proliferar en la ciudad como Berlín, Aranjuez, Quijano, Pérez Triana y Manrique, entre otros.<sup>72</sup>

Al parecer, ese ritmo de urbanización constante que marcó la modernización de la ciudad permitió que la agencia de arquitectura y el almacén lograran mantener cierto grado de estabilidad, por lo menos durante los cuatro años siguientes. En 1928, posiblemente por efectos de la recesión económica de ese año<sup>73</sup>, Roberto Vélez experimentó dificultades económicas que lo llevaron a buscar otros frentes de acción. El año anterior había participado como socio fundador de Cine Colombia<sup>74</sup> y en este año lo hizo asociándose con su hijo Jaime Vélez Pérez, con Alejandro Ángel e Hijos y con el arquitecto bogotano Guillermo Herrera Carrizosa para la constitución de la firma Vélez, Herrera Carrizosa & Compañía,<sup>75</sup> sociedad que estableció por objeto principal la construcción de edificios y la compraventa de muebles y mercancías. La familia Ángel era accionista mayoritaria, con la posesión de la mitad de las acciones suscritas, y la otra mitad estaba distribuida entre Carrizosa (25%), Roberto Vélez (20%) y su hijo (5%).

Fue a esta sociedad a la que el empresario Enrique Mejía Ochoa y su yerno, Benjamín Moreno Ramírez, encargaron la construcción del emblemático edificio Henry, ubicado en la esquina noroccidental del parque de Berrío. La obra se inició en el mismo año de 1928 y al año siguiente ya se comentaba las especiales características del edificio:

---

<sup>72</sup> Véase el capítulo “Barrios populares y urbanización” de Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1996, pp. 252-334.

<sup>73</sup> Luego de un lustro de cuantiosos empréstitos de la nación con el extranjero (la llamada “prosperidad a debe”), en 1928 se cortó el crédito externo de Colombia, lo que, sumado a la caída del precio del café, generó un estancamiento económico. Ver: Caballero Argáez, Carlos, *50 años de Economía: de la Crisis del treinta al ochenta*, Bogotá, s.e., 1987. Jaramillo Bustamante, Horacio, *Bancarrotas en la historia: Lecciones para todos. 20 siglos de engaños y crisis bancarias y financieras*, Bogotá, Tercer Mundo, 1997.

<sup>74</sup> AHA, Medellín, Notaría 2, escritura 2221 de 7 de junio de 1927.

<sup>75</sup> AHA, Medellín, Notaría 2, Escritura 2580 de primero de enero de 1928.

El Edificio Henry, de propiedad de los señores Enrique Mejía y Benjamín Moreno, está construido de cemento armado y acero, tiene seis pisos y está dotado de modernísimos equipos de aguas, electricidad, ascensores y ventilación artificial, y muestra en sus plantas una sabia y lógica distribución y circulación de servicios y de tráfico. Es un noble organismo vital que muestra en su conjunto la ciencia de sus constructores. No han buscado simplemente el afán de hermostrar sus fachadas principales con amañamientos modernistas ni pretensiones afeminadas y ridículas. Sólido, elegante y majestuoso, expresa el hondo sentimiento de estabilidad y de energía que requieren las modernas construcciones comerciales.

El edificio Henry, con sus seis grandes almacenes del primer piso y sus muchas oficinas en los restantes, sus sistemas adecuados de iluminación y de ventilación y su admirable distribución de órganos y funciones, es en Colombia el primero entre los de su clase. En estilo es sencillamente armonioso de su austeridad y atrevimiento.<sup>76</sup>

## **1.2 De arquitectos a comerciantes. La familia Restrepo Jaramillo y el negocio de la construcción.**

La familia de Enrique Olarte siguió vinculada a Olarte, Vélez & Compañía hasta el ingreso de los hermanos Jaime y Roberto Vélez Pérez, hijos de Roberto Vélez Restrepo,<sup>77</sup> como encargados de la administración de la empresa. Pese a ello, todo parece indicar que bajo su dirección la firma no logró los resultados esperados, razón por la que se hizo necesaria una nueva inyección de capital. Para esto los socios originales vendieron sus partes a Jaime Vélez Pérez y al esposo de su hermana Julia, el reconocido empresario Cipriano Restrepo Jaramillo<sup>78</sup>. Esta operación condujo a la fundación de Olarte, Vélez Limitada, el 31 de

---

<sup>76</sup> *Cromos*, 1929. Citado en: *100 años de arquitectura en Medellín. 1850-1950*, Medellín, Banco de la República, s.f., p. 37. En la revista *Progreso*, (Medellín, Sociedad de Mejoras Públicas), N° 23, de 1928, se indica que “El arquitecto Guillermo Herrera Carrizosa vivió por algún tiempo en Medellín. De sus obras permanece hoy el Edificio Henry, contiguo al costado occidental del Parque de Berrío. Posteriormente, él y su hermano Alberto fueron, en la ciudad de Bogotá, los arquitectos del célebre barrio La Merced, de corte inglés, en cercanías del Parque Nacional”; citado en: Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1996, p. 127.

<sup>77</sup> Roberto Vélez Restrepo murió en Medellín el 2 de noviembre de 1945. Según lo indica una carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a su hijo Juan Gonzalo, “después de enormes sufrimientos y larga enfermedad, murió don Roberto, ayer a las seis de la tarde y fue enterrado hoy, a las nueve la mañana. Concurrió a su entierro mucha gente, pues gozaba de grandes simpatías por su bondad y corrección.” Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 1945.11.03. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/12, ff. 47-49.

<sup>78</sup> Cipriano Restrepo Jaramillo nació en 1906 y murió en 1973. Era tío de Juan Gonzalo Restrepo Londoño. Se formó como ingeniero civil y de minas en Estados Unidos y a su regreso a Colombia comenzó una prolífica actividad en el campo empresarial. Como se verá en el desarrollo de esta obra, Cipriano se desempeñó como

marzo de 1938, firma que ambos cuñados constituyeron, como únicos socios, para la comercialización de artículos para arquitectura y construcción. De esta manera, la familia Restrepo Jaramillo comenzó a ocupar un lugar significativo en este campo empresarial. Según lo indica Víctor Álvarez Morales, en la biografía de Gonzalo Restrepo Jaramillo,

Ocho meses después, el 2 de noviembre de 1938, para disponer de un mayor capital los dos socios acordaron convertir la firma en una sociedad anónima con un total de 10.000 acciones. Se estimaron los aportes de Jaime Vélez en 2.240 acciones y los de Cipriano en 1.120. Los nuevos socios eran doña Margarita Jaramillo, viuda de Restrepo, la madre de Cipriano, (3.000 acciones) y, en menor proporción, Gabriel y Gonzalo Restrepo Jaramillo (250 acciones cada uno). Según reza la escritura correspondiente, el objeto de la sociedad era “la explotación del negocio de compra, introducción y venta de artículos sanitarios y de construcción” y se denominaría “Olarte, Vélez y Compañía S. A.”

Como puede verse, con los nuevos aportes esta sociedad tomó un carácter completamente familiar y desde ese momento fue gerenciada por Cipriano con la suplencia de Gonzalo. Gonzalo era, a su vez, apoderado de doña Margarita. El capital de la empresa se aumentó, en marzo de 1941, a \$200.000 y a \$400.000 en octubre de 1945. [...] <sup>79</sup>

Después de una larga tradición de arquitectos al frente de esta reconocida firma, con la llegada de la familia Restrepo Jaramillo se hizo notorio el tránsito hacia una empresa más enfocada en el aspecto puramente comercial.

Para octubre de 1945, Cipriano Restrepo Jaramillo se desempeñaba como gerente de la Compañía Colombiana de Tabaco y, desde el año anterior, como primer presidente de la recién creada Asociación Nacional de Industriales (Andi); su hermano Gonzalo, entre otros negocios y cargos públicos, se destacaba como gerente del Banco Comercial Antioqueño, antiguo Banco Alemán. Por estas y otras razones era comprensible que el manejo de Olarte Vélez se dejara en manos de un administrador de confianza.

La coyuntura propia de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) situó a los Restrepo Jaramillo, junto al grueso de los empresarios del país, en una situación de restricción de

---

accionista, directivo, asesor y miembro de diferentes empresas y juntas directivas. Ocupó también cargos públicos como concejal de Medellín y embajador de Colombia en Washington.

<sup>79</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 452.

importaciones que definió un rumbo diferente de los negocios. En lo que respecta al campo de acción de Olarte, Vélez & Compañía S. A., dado que durante la primera mitad del siglo el país no logró desarrollar el sector industrial de materiales de construcción, la arquitectura colombiana dependió de gran cantidad de materiales básicos y complementarios que debieron ser importados. Por lo tanto, “al escasear éstos en el mercado mundial, era obvio que la reversión a los métodos tradicionales de construcción, utilizando materiales locales, además de las restricciones económicas que una época de conflicto mundial supone, excluyeran el desarrollo de programas edificatorios de gran envergadura.”<sup>80</sup>

Un año antes de comenzar el conflicto mundial se había posesionado como presidente de la república de Colombia el doctor Eduardo Santos Montejó, quien, con la colaboración de sus ministros, y muy especialmente del de Hacienda, Carlos Lleras Restrepo, acometió planes en los que se vislumbraba una clara intervención del estado en los destinos de la economía nacional. Con la creación del Instituto de Fomento Industrial (IFI) en 1940, y, al año siguiente, del Fondo Nacional del Café (FNC), el desarrollo de nuevos sectores empresariales y la estabilización de la economía cafetera del país —principal generador de divisas en su momento— ayudaría a que los efectos de la guerra no fueran tan agudos. Un poco después, y ya bajo el gobierno del presidente Alfonso López Pumarejo, el 11 de septiembre de 1944 se constituyó la Asociación Nacional de Industriales (Andi). Durante los primeros años de fundada la Andi, su participación “se centró en la reforma arancelaria, el régimen tributario y la legislación laboral, de gran trascendencia y avanzada social, plasmada en la Ley 6a. de 1945.”<sup>81</sup>

No en vano algunos estudiosos han llamado a este período (1939-1945) como el de “la prosperidad de la guerra”<sup>82</sup>, dada la actuación del estado como empresario, al modelo

---

<sup>80</sup> Germán Téllez, “La arquitectura y el urbanismo en la época actual. 1935-1979”, en: Jaime Jaramillo Uribe (director científico), *Manual de historia de Colombia*, Tomo III, Bogotá, Instituto Colombiano de Cultura, 1980, p. 349

<sup>81</sup> “Se necesita cuota única”, en: *Negocios*, N.º 24, julio de 1985, p. 60.

<sup>82</sup> Alberto Mayor Mora, “Historia de la industria colombiana, 1930-1968”, en: *Nueva Historia de Colombia* (vol. V), Bogotá, Planeta, 1989, p. 339



adoptado de sustitución de importaciones y, por ende, a su claro impacto en el fortalecimiento de los sectores tradicionales, a la incorporación más decidida del capital extranjero, a la creciente industrialización, al dinamismo del nuevo gremio de industriales y al surgimiento de otros centros industriales como el que se desarrolló en el Valle del Cauca, con Santiago de Cali, Yumbo y Buenaventura como principales eslabones de la cadena productiva y comercial de la región.

Desde otra perspectiva, en el mismo gobierno de Santos Montejo se adoptaron medidas que conllevaron al impulso de un fondo para la construcción de viviendas para la clase media emergente y para la clase obrera que seguía en expansión. En consecuencia, en 1939 se creó el Instituto de Crédito Territorial, el cual, en palabras de Gabriel Poveda Ramos,

Tuvo una grandísima importancia en el desarrollo de la industria de la construcción y en el desarrollo de las ciudades colombianas, desde el momento cuando nació hasta el año de 1988, es decir durante medio siglo. [...] Fueron millones las familias que en esos 50 años pudieron adquirir una vivienda digna y económicamente viable, gracias a las obras y al crédito del instituto.<sup>83</sup>

En la misma dirección, durante ese gobierno se creó el Fondo de Fomento Municipal, “cuya función de muchos años fue la de construir obras de fomento –especialmente acueductos– para municipios menores, o financiarles su construcción.”<sup>84</sup>

Como el objetivo de Olarte Vélez versaba sobre la comercialización de productos afines con la construcción y las obras sanitarias, y pese a las dificultades para la importación en el período de guerra, las medidas del gobierno representaban un futuro halagador para la compañía. Adicionalmente, todo indica que los negocios de la familia Restrepo Jaramillo estaban bien acreditados, pues, al referirse a la situación del comercio de Medellín en 1944, Ricardo Olano dejó constancia de que Droguerías Aliadas, La Primavera y Olarte Vélez

---

<sup>83</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Historia económica de Colombia en el siglo XX*, Medellín, Editorial UPB, 2005, p. 283.

<sup>84</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Historia económica de Colombia en el siglo XX*, Medellín, Editorial UPB, 2005, p. 283.

(negocios todos de los Restrepo Jaramillo) eran los únicos almacenes de su naturaleza que podían considerarse como lujosos y bien presentados en la ciudad, todos ubicados en la carrera Junín, tradicional zona comercial del centro de la ciudad.<sup>85</sup>

Era de esperarse que los cambios en la estructura política, económica, social y urbana del país precisaran para Olarte Vélez un manejo acorde con el contexto propio de la posguerra. Hasta diciembre de 1945 la administración de la empresa estuvo a cargo de Carlos Latorre, quien decidió retirarse para establecer una compañía en el mismo ramo.<sup>86</sup> A partir de ese momento la dirección de Olarte Vélez experimentaría cambios importantes, como se verá.

### **1.3 El negocio familiar: una escuela de formación.**

Inquieto por la renuncia de Carlos Latorre, Gonzalo Restrepo Jaramillo puso al tanto del asunto a Juan Gonzalo Restrepo Londoño, su hijo mayor, quien se hallaba cursando estudios de posgrado en Norteamérica. Tras explicar de manera resumida lo sucedido, agregó: “Carlos era muy buen administrador pero en esa forma no nos servía ni queríamos ponerlo en una especie de compañía que estorbaba nuestra libertad de acción y quitase campo a nuestros hijos. Pondremos otro administrador.”<sup>87</sup> A la semana siguiente, en otra misiva, Gonzalo Restrepo informó a su hijo que Carlos Latorre ya había salido definitivamente de Olarte Vélez; el tratamiento del asunto lo concluyó con la siguiente observación: “Era un magnífico empleado pero creo que se dejó llevar de la ambición. No era muy elegante que nos abandonara para ponernos competencia. Pero el mundo es muy ancho.”<sup>88</sup> Además de informar a su hijo acerca de los acontecimientos mencionados, las palabras que Gonzalo Restrepo Jaramillo le dirigió parecían dejar implícitas al menos tres

---

<sup>85</sup> Ricardo Olano, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, p. 689.

<sup>86</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 13 de diciembre de 1945. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/12, ff. 74-75.

<sup>87</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 13 de diciembre de 1945. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/12, ff. 74-75.

<sup>88</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 19 de diciembre de 1945. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/12, ff. 76-76.

lecciones distintas: 1) reconocer la importancia del patrimonio familiar, 2) preservar la ética en los negocios y 3) concebir la competencia como algo a lo que no se debía temer; estas enseñanzas más tarde se verían reflejadas en la trayectoria de Juan Gonzalo Restrepo Londoño.

Desde finales de 1945, Juan Gonzalo estaba cursando estudios de posgrado en Sociología, en la Universidad de Carolina del Norte, y pronto comenzaría una Maestría en Ciencias Económicas en la Universidad de Pennsylvania. Las diferentes percepciones de aquellas y otras experiencias en el extranjero aportaron a Juan Gonzalo elementos de análisis para comprender, entre otras cosas, las diferencias entre lo que significaba ese país de extensas planicies en contraste con el suyo, en el cual, entre otros accidentes geográficos, se levantaban tres grandes cadenas montañosas. Por su propia experiencia pudo ir comprendiendo las características particulares de un país regido por el fenómeno estacionario frente a otro, como Colombia, con las especificidades del trópico. Además, muy seguramente fue preguntándose por la influencia de estos elementos geográficos y climáticos en ambas sociedades, y, dado que desde tiempo atrás había manifestado un profundo interés por la Antropología, todo indica que se interesó por las respectivas prácticas culturales, políticas y económicas. Durante su permanencia en Estados Unidos, la preocupación por los estudios en Sociología y Economía se combinó, entonces, con el análisis del entorno en el que vivía.<sup>89</sup>

La curiosidad y constante observación de Juan Gonzalo fue gozando, a su vez, del refinado eco de su padre, quien, mediante el recurso de diferentes consejos, lo instaba a profundizar en aquel empeño, al igual que comenzaba a participarle algunos pormenores de los negocios familiares. Así lo muestran algunos apartes de su correspondencia:

10 de octubre de 1945

---

<sup>89</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, “Juan Gonzalo Restrepo Londoño. Semblanzas de un empresario”, en: *Ad-Minister*, N° 12, Medellín, 2008, p. 59.

[...] recibí la carta que nos escribiste de Miami y que nos llenó de alegría. Por ella veo que tu intención era trasladarte a Chapel Hill en uno de los famosos buses norteamericanos. Me encanta, porque así puedes ir conociendo el país, que me interesa mucho.<sup>90</sup>

19 de octubre de 1945

[...] Tengo interés en que veas mucho y de todo. Las granjas, para que conozcas los sistemas de agricultura, cría de aves, ganadería, etc.; fábricas, escuelas. Aprovecha, que estás edificando tu porvenir. Si vez alguna industria interesante, cuéntame. En materiales de construcción abre el ojo.<sup>91</sup>

19 de noviembre de 1945

[...] En Olarte Vélez nos ha ido muy bien, a Dios Gracias. Vamos a sacar un año bastante bueno. Prepárate para que al llegar allí seas todo un general. Ahí está tu porvenir.<sup>92</sup>

12 de diciembre de 1945

[...] Tus vacaciones: Te dejo en libertad, pero estoy de acuerdo contigo en que no me suena mucho la ida a Nueva York, la que prefiero que hagas con tiempo y calma, más tarde, al terminar. Me parece que podrías conocer algo del Sur, que te queda más a la mano, como New Orleans o cualquier cosa por el estilo, o si en las vecindades —que en Estados Unidos no son tales vecindades— hay algún parque nacional o cosa por el estilo, que lo aproveches. En fin, tú tienes juicio de sobra y debes combinar lo agradable con lo útil. A propósito de lo útil, no es sólo lo que aprendas literariamente, como aquí te dije, lo que interesa de tu permanencia allá. Vale mucho lo que veas. Observa, mira, pregunta, empápate.<sup>93</sup>

13 de diciembre de 1945

Olarte Vélez. Nos separamos de Carlos Latorre, pues a éste le propuso su cuñado Ricardo Restrepo un negocio en compañía, en el mismo ramo, lo que aceptó. Prepárate que vas a tener buen campo de trabajo.

12 de enero de 1946

[...] ¡Cómo pasa el tiempo! Tu papá se va haciendo viejo, pues cincuenta y un años no son moco de pava, pero gracias a Dios que al coronar esa cumbre tengo la satisfacción íntima e insuperable de una familia que no me deja nada que desear, que me llena de alegría y que

---

<sup>90</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 10 de octubre de 1945. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/12, f. 31

<sup>91</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 19 de octubre de 1945. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/12, ff. 35-37

<sup>92</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 19 de noviembre de 1945. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/12, ff. 58 - 59

<sup>93</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 12 de diciembre de 1945. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/12, ff. 69-70

como mayor tú encabezas ya con tu grado de doctor, a punto de convertirte ya en ayuda directa mía y de los tuyos y de prepararte para llenar a cabalidad tu misión en la vida. [...]

Me encanta que hayas tomado la clase de economía rural, mejor dicho sociología rural. Aun cuando tenga mucho de especializado en Estados Unidos, los principios fundamentales rigen para todo el mundo y basta adaptarlos a nuestro medio, de lo que serás capaz. No cejes en el empeño, que si algo necesita Colombia es estudiar para remediar la situación del campesino, los sistemas de agricultura etc. etc. [...] Pregúntale a tu compañero egipcio por el clima y la agricultura del Nilo, que es muy interesante.<sup>94</sup>

20 de enero de 1946

[...] Estamos tratando de conseguir para Olarte Vélez a nuestro pariente<sup>95</sup> Hernando Botero Restrepo, que trabajó en Nare. Me gustó mucho el candidato, pero aún no sé si acepta o no.<sup>96</sup>

26 de febrero de 1946

[...] Hernando Botero va agarrando muy bien su oficio en Olarte Vélez. Lo difícil ahora es conseguir surtido, pues de los Estados Unidos casi no despachan pues sus necesidades, como tú lo sabes son enormes.<sup>97</sup>

1 de abril de 1946

Deseo también que comentemos tus proyectos para lo futuro, es decir cuándo piensas terminar tus estudios. Mi intención es que al hacerlo te des un paseíto, para que regreses aquí bien vitaminado a empezar tu vida de trabajo y cumplir tu misión. Ya vas teniendo tus años y es preciso que empieces a formar tu propia vida. [...] Fíjate cuales son las principales industrias de la región de Minneapolis, y dime si hay algo que pueda servir para nuestro almacén.<sup>98</sup>

Que Gonzalo Restrepo Jaramillo se interesara en que su hijo estuviera al tanto de los negocios familiares no era una cuestión baladí. Se trataba, por el contrario, de un interés de trascendental importancia: orientar a Juan Gonzalo como el legítimo depositario y

---

<sup>94</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 12 de enero de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, ff. 3 – 5.

<sup>95</sup> Aún cuando Gonzalo Restrepo Jaramillo se refiere a Hernando Botero Restrepo como su pariente, no ha sido posible establecer el lazo de parentesco entre ellos.

<sup>96</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 20 de enero de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, ff. 6-7.

<sup>97</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 26 de febrero de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, ff. 21-22.

<sup>98</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 1 de abril de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, ff. 36-37.

continuador de toda una trayectoria familiar centenaria. Para este caso particular, y junto a otros designios, estaba próximo a que se le confiaran algunos intereses de la familia.

En efecto, cuando estaba por finalizar la Maestría en Ciencias Económicas en la Universidad de Minneapolis, Juan Gonzalo Restrepo recibió de su padre una carta sin precedentes. Durante ocho meses la correspondencia de Gonzalo Restrepo Jaramillo con su hijo se había caracterizado por la crónica familiar, local y nacional, así como por los frecuentes consejos relacionados con todos los órdenes de la vida. Pero esta era distinta... ¡era una carta de negocios!

Medellín, julio 10 de 1946  
Señor Doctor  
JUAN GONZALO RESTREPO  
715 University Ave. S. E., Apt. 203  
Minneapolis Minn. –U. S. A.

Mi querido hijo:

Esta carta es de negocios y en cierto modo es el principio de tu vida de trabajo, como verás por su contenido.

Ante todo, para que te des cuenta de la situación, te informo que en Olarte Vélez hemos resuelto fundar una sucursal en Bogotá, para lo cual alquilamos a Marulanda<sup>99</sup> un local que está construyendo y nos será entregado a principios del año entrante.

Como consecuencia de eso es muy posible que Hernando Botero se vaya a Bogotá y tú te instales en Medellín a ver de cuánto eres capaz, que yo estoy seguro que lo serás de mucho. Bien podrá voltearse la cosa al revés e ir tú a Bogotá y Hernando en Medellín, pero en todo caso necesitamos gente buena y de confianza.

Pero el primer servicio que de ti necesitamos y que va a ser tu primer ensayo es el siguiente:

Te vamos a enviar de Olarte Vélez los datos completos de casas vendedoras y precios generales que hasta ahora han regido para que en tu ida a New York veas si nos puedes comprar algo. Te lo vamos a enviar todo muy clarito, de suerte que lo más que necesitarás

---

<sup>99</sup> Se refiere a Jesús María Marulanda Botero, (Sonsón, 1892-Bogotá, 1973), condiscípulo y amigo de Gonzalo Restrepo Jaramillo. Marulanda Botero egresó como abogado de la Universidad Nacional en 1916 y se desempeñó como secretario de Gobierno de Antioquia en 1919 y como ministro de Hacienda en tres oportunidades: de 1924 a 1926, entre julio y diciembre de 1931 y de diciembre de 1957 a agosto de 1958. Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, pp. 105, 148, 154, 178, 328, 336-339, 365.

será actividad y criterio. Contarás con la ayuda del señor Tighe y todas las demás que podamos suministrarte y partimos Cipriano y yo del principio de que nada sabes todavía, porque vas a empezar, pero creo que podrás ayudarnos muy bien.

Creo conveniente que de una vez en Minneapolis y San Pablo te asomes a ver los Almacenes de artículos de construcción para que vayas metiendo las narices en esas cuestiones.

Averigua también si en los alrededores hay fábricas interesantes de la materia. En fin, prepárate hijo mío.

Este asunto es tan interesante para nosotros como para ti.

Ahora bien, debes organizar tus cosas sobre esta base: yo quiero que estés aquí para el 24 de septiembre para ver si Dios nos concede la gracia de estar todos reunidos. Tú debes calcular tu salida de la Universidad y regreso a New York con tiempo para pasear y trabajar en lo que arriba te dije y será conveniente también que reserves con tiempo tus pasajes de avión para que no tengas contratiempos. [...]

Recibe el cariño y la bendición de tu padre.

Gonzalo<sup>100</sup>

Según se advertía, la comodidad y dependencia económica típica de un estudiante hijo de élite estaba por terminar en la vida de Juan Gonzalo. Sin embargo, todavía le quedaba por realizar lo que podría constituirse como el cénit de aquella etapa de formación en el exterior: un bien planificado viaje de recreo desde Minneapolis en tren hasta Detroit, en buque por el lago Erie hasta Búfalo y de nuevo en tren hasta Nueva York, con escalas de dos o tres días en diferentes lugares.<sup>101</sup> Esas serían las vacaciones que su padre prometió obsequiarle desde que inició los estudios de posgrado. Luego, cuando comenzara a trabajar para la empresa familiar en “La Gran Manzana”, la vida le traería otras experiencias y oportunidades.

De igual manera, la misiva del doctor Restrepo Jaramillo sugería que el camino que su hijo mayor estaba próximo a recorrer le exigiría, entre otras cosas, poner en práctica los

---

<sup>100</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 10 de julio de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, ff. 86-87

<sup>101</sup> Carta de Juan Gonzalo Restrepo Londoño dirigida a Gonzalo Restrepo Jaramillo. 17 de julio de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/40-1, ff. 84-85

conocimientos y habilidades que había adquirido y desarrollado desde la infancia hasta sus recién cumplidos 24 años. De ello daban cuenta algunas expresiones de su padre como “a ver de cuánto eres capaz, que yo estoy seguro que lo serás de mucho”, “necesitamos gente buena y de confianza” y “lo más que necesitarás será actividad y criterio”, frases que implícitamente recordaban que ya la etapa de formación profesional estaba terminada, y que en adelante debía hacer gala de ello para, como se verá posteriormente, continuar con la “misión” que tenía en la vida. Sin ánimos de incurrir en anacronismos, su trabajo en Olarte Vélez era como el período o “semestre de práctica empresarial”. El contenido de la carta suponía entonces el inicio de un nuevo proceso de aprendizaje, en el que Juan Gonzalo pasaría de “receptor pasivo” ante la literatura y los maestros en las aulas de clases, a debutar como protagonista de la vida pública, empezando por el mundo empresarial. Abogado, versado angloparlante y con dos títulos de posgrado, sí; no obstante, a los ojos de su padre y del tío Cipriano era claro, y así se lo manifestaron, que en materia de negocios “nada sabía todavía”.

Gonzalo Restrepo Jaramillo confiaba en la tradición familiar —de la que también era fruto— y en la formación impartida al mayor de sus hijos. Estaba convencido de que Juan Gonzalo sería un digno representante de la familia, idea que compartía con Cipriano y, seguramente, con otros miembros de la “Restrepería”. Por su parte, aquel joven simbolizaba la antigua institución del mayorazgo, lo que, guardando las proporciones, significaba enfrentar el reto de cumplir con el “designio providencial” de edificar su vida conforme a la vocación y tradición de la familia, así como velar por el bienestar y patrimonio de sus parientes más cercanos. Y no era algo a lo que pudiera renunciarse, puesto que en algunas familias tradicionales antioqueñas esa era la “marca de fábrica” con la que nacía y moría el primer hijo varón... el varón de varones. El mismo Gonzalo Restrepo Jaramillo dejó testimonio de lo que para él significaba aquello. En carta enviada a su primer nieto varón, quien contaba apenas meses de nacido —hecho ya bien significativo—, indicó:



Eres el mayor de nuestros nietos. En tiempos antiguos, no sabemos si mejores o peores que los que hoy corren, te habrían llamado mayorazgo y ese título te habría impuesto deberes y otorgado derechos; pero en todo caso, con legislación o sin ella, al representar como mayor a los tuyos tendrás la obligación de representarlos bien. A ti llega toda una línea de antepasados que han servido a su Dios y a la Patria, de mujeres magníficas que hicieron del honor y del sacrificio una religión. Heredas un nombre que es respetado en tu tierra y una obligación de servir que deberás llenar cuando seas hombre.<sup>102</sup>

Como es comprensible, era el deber de Juan Gonzalo encauzarse por los rumbos señalados por el paterfamilias, pero también era claro que se le reconocía el derecho de asumirlo conforme a su “libre albedrío”. Y en efecto, aquel joven pronto descubriría que podía sacarle el suficiente gusto y provecho a lo que se dedicaría por el resto de su vida, hasta el punto de desarrollar e integrar con ello muchos de sus pasatiempos y asuntos de su genuino interés como lo fueron la arquitectura, las artes gráficas, la vida campesina, y el servicio social.<sup>103</sup>

Es de anotar que desde que inició su viaje de estudios a Norteamérica, el interés manifiesto de su padre radicaba en que Juan Gonzalo se fuera preparando para el cumplimiento de su “misión en la vida”, dentro de lo cual se entendía que debía facultarse para lucir en Olarte Vélez su debut en la vida adulta, al tiempo que sería este su primer escenario de acción empresarial.

Para Gonzalo y Cipriano Restrepo era claro, entonces, que solo faltaba que Juan Gonzalo terminara sus estudios en el extranjero para que comenzara el entrenamiento in situ en las actividades afines con la empresa familiar y asumiera la gerencia de la misma. Además de estar en el lugar privilegiado de hijo mayor, el dominio de una segunda lengua, la formación profesional en Colombia y en el extranjero, el contacto con otras culturas, la curiosidad y capacidad de observación, el don de gentes y —como se verá enseguida— el incipiente prestigio que venía ganando, hacían de Juan Gonzalo un prospecto ideal para el

---

<sup>102</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 25.

<sup>103</sup> En varias de las entrevistas realizadas a Juan Gonzalo Restrepo Londoño, él mismo resalta la importancia de la tradición familiar y el interés que lo acompañó desde joven por los asuntos mencionados. Algo de eso también se hace evidente en la correspondencia.

manejo de la compañía. Por ello, el 10 de julio de 1946 su padre había resuelto que era el momento de escribirle aquella carta que comenzaba como ninguna otra: “Esta carta es de negocios y en cierto modo es el principio de tu vida de trabajo...”.

Desde entonces la comunicación entre padre e hijo fue tomando un cariz diferente, en el que si bien no se perdía el tono afectivo ni la crónica acostumbrada, sí se ocupaba un mayor espacio en lo que debía ser productivo. Como se verá, fue de esta manera como Juan Gonzalo se introdujo en el mundo de los negocios: ¡por correspondencia!

Medellín, julio 13 de 1946  
Señor Doctor  
JUAN GONZALO RESTREPO  
715 University Ave. S. E., Apt. 203  
Minneapolis Minn. –U. S. A.

Mi querido hijo:

Adiciono la carta que te escribí sobre negocios fechada el 10 de los corrientes con los dos puntos siguientes:

1º. Hemos resuelto que en lugar de mandarte los datos para las compras allá vamos a despachar al amigo Hernando Botero a New York con todos los papeles para hacer una combinación que consiste en que tú le ayudes con tu Inglés y tu conocimiento del medio y él con lo que ya conoce de Olarte Vélez. En esa forma será más fructífero el trabajo.

Hernando saldrá a fines de este mes e irá preparando las cosas de modo que al llegar tú tengas bastante adelantado; pero eso me hace pensar que siempre vas a necesitar anticipar un poco tu ida a New York con respecto a lo que antes habíamos pensado.

Creo que para ti va a ser muy útil esta oportunidad que se te da.

Droguerías Aliadas. Ayer se me presentaron don Alejandro Botero y don Jorge de Bedout en comisión de la junta directiva de Aliadas y de los gerentes de la Droguería Nueva York, para pedirme que tú te fueras a trabajar con ellos en un alto puesto en Bogotá, agregando que el ofrecimiento era por unanimidad y que tienen verdadero interés en tu aceptación.

Yo les contesté diciéndoles que para mí era una satisfacción enorme como padre de familia ver esa deferencia contigo y la confianza que te tienen; pero que al mismo tiempo nosotros (Cipriano y yo) te necesitábamos para establecerte en nuestros propios negocios.

Ni siquiera he consultado tu voluntad en este caso porque es mejor trabajar en lo propio que en lo ajeno, pero sí te ruego que escribas una carta muy sobria y muy agradecida a la Junta de Aliadas y la mandas por mi conducto. [...]

Recibe el cariño y la bendición de tu padre,

Gonzalo.<sup>104</sup>

Responde su hijo:

Minneapolis, Julio 17 de 1946

Señor Doctor  
Gonzalo Restrepo Jaramillo  
Medellín, Colombia.

Mi querido Doctor:

Ayer recibí tu carta del 13, en la que me das nuevas indicaciones sobre el asunto de Olarte y me cuentas lo del ofrecimiento de Aliadas.

Con respecto a aquello, te diré que me parece muy bien pensado lo de mandar a Hernando Botero. Él ya debe conocer mucho de esas cosas, y, volteando con él y ayudándole, creo que sea mucho lo que yo pueda aprender, al mismo tiempo que les presto el servicio.

En cuanto a lo de Aliadas, yo estoy muy agradecido del ofrecimiento, y completamente de acuerdo con tu decisión. Esto me gusta, tanto porque me muestra las buenas oportunidades que tengo, como porque para contigo es un bien merecido gesto de parte de los de Aliadas. Yo les voy a escribir dándoles las gracias, pero, como yo no tengo ni idea de cómo se dirige ni de que se dice en una de estas comunicaciones, te enviaré a ti la carta para que me digas como te parece y me indiques si algo tengo que cambiarle.

[...]

Y tú, recibe todo el cariño de tu hijo que te pide la bendición,

Juan Gonzalo.<sup>105</sup>

Otra de su padre:

Medellín, julio 18 de 1946.  
Señor doctor

---

<sup>104</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 13 de julio de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, f. 91.

<sup>105</sup> Carta de Juan Gonzalo Restrepo Londoño dirigida a Gonzalo Restrepo Jaramillo. 17 de julio de 1946. 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/40-1, ff. 84-85.

JUAN GONZALO RESTREPO  
715 University Ave. S. E., Apt. 203  
Minneapolis. Minn. U. S. A.

Mi querido hijo:

[...] Tu viaje a New York.- Las cosas se están precipitando porque Hernando Botero sale de hoy en ocho días. Él va provisto de todas las recomendaciones y elementos necesarios, cartas de crédito, etc. Desde el momento en que llegues a New York debes llevar una cuenta cuidadosa de tus gastos, porque ya parte de ellos no serán por cuenta mía sino de Olarte Vélez.

Nuestra intención es que Hernando y tú trabajéis en nuestros asuntos en New York y sus vecindades como Philadelphia, en Chicago y en el Canadá. Como ves, además de la oportunidad de trabajo tendrás una magnifico viaje.

Le estamos escribiendo a Míster Tighe de Vanderburgh<sup>106</sup> para que reserve hotel para Hernando, como conviene que tu estés con él, escríbele también avisándole tu viaje y tu llegada a New York para que te reserve a ti.

Carlos Alberto Echavarría dijo que eras una fiera para el Inglés. Gracias a Dios.

[...] Estoy ansioso por recibir tus noticias sobre nuestros proyectos y tu ida a New York.

Todos en casa están bien.

Recibe todo el cariño y la bendición de tu padre,

Gonzalo<sup>107</sup>

Y una más:

Medellín, septiembre 1 de 1946.  
Señor Doctor  
Juan Gonzalo Restrepo,  
Nueva York.

---

<sup>106</sup> Vanderburgh & Co. es una firma norteamericana, con sede principal en New York, de larga tradición como agentes de compras en todo el mundo. Por intermedio de esta empresa era como la familia hacía llegar la primera correspondencia y los dineros necesarios a Juan Gonzalo Restrepo. Correspondencia cruzada entre Gonzalo Restrepo Jaramillo y Juan Gonzalo Restrepo Londoño. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, f. 95 y GRJ/16, f. 37. Juan Gonzalo empleó el mismo conducto para enviar los recursos necesarios a su hijo Gonzalo Alonso cuando se radicó en Estados Unidos para terminar sus estudios de Administración en la Universidad de Syracuse, entre 1969 y 1971. Correspondencia cruzada entre Juan Gonzalo Restrepo Londoño y Gonzalo Restrepo López. Archivo personal de Gonzalo Alonso Restrepo López.

<sup>107</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 18 de julio de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, f. 95

Mi querido hijo:

[...] Llegó Mario Londoño<sup>108</sup> y como estábamos en El Remanso habló con Jorge Humberto<sup>109</sup> quien se había quedado estudiando. Nos trajo las mejores noticias tuyas y nos pusimos felices pues por lo que Jorge H. nos cuenta,  **vemos que has dejado muy buena fama dondequiera has estado.**

No te preocupes si en tus labores de Olarte Vélez no se logra mucho. Lo interesante son las conexiones y lo que te sirve para tu vida futura todo lo que hay que luchar y trabajar allá. Lo demás se irá arreglando a medida que el mundo se reponga de la guerra y vuelvan a abrirse los cauces naturales de la producción y del comercio.

Estamos felices con tu próximo regreso. Cuento los días. [...]  
Echava

Recibe todo el cariño y la bendición de tu padre,

Gonzalo.<sup>110</sup>

Por lo visto, el propósito de aquel viaje, emprendido por Juan Gonzalo un año atrás, había resultado tanto o más fructífero de lo planeado. Además de alcanzar el dominio del inglés, adquirir conocimientos en otras disciplinas y afinar la curiosidad y capacidad de observación, sirvió como campo de entrenamiento en materia de negocios. Con buenos resultados o sin ellos, valiosos y muy variados aprendizajes debió obtener Juan Gonzalo al comenzar su vida de comerciante en aquellas condiciones. Baste con mencionar que la experiencia adquirida en su primera incursión en el comercio le permitió enterarse de primera mano y familiarizarse con los pormenores, dificultades y protagonistas del comercio internacional en plena posguerra, algo que se traduciría en un valor agregado en el momento de asumir algunos encargos de mayor responsabilidad en la empresa de la familia.

---

<sup>108</sup> Primo hermano de Juan Gonzalo, compañero de estudios en la UPB y compañero de viaje en los Estados Unidos.

<sup>109</sup> Hermano de Juan Gonzalo Restrepo Londoño.

<sup>110</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 25 de agosto de 1946.. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/14, f. 15 (subrayado nuestro).

Además, de la amplia correspondencia cruzada con su padre debió adquirir diferentes lecciones de ética y administración de negocios, partiendo del reconocimiento inicial de una figura de tutor (como lo fuera en Estados Unidos Hernando Botero), hasta la identificación de reglas del juego claras, como lo eran sus funciones al iniciar actividades al servicio de la firma Olarte Vélez, tanto en sus correrías por Norteamérica como a su regreso a Colombia, con el contrato que signaría en 1948 (ver anexo N° 3). También, en las misivas de su padre era evidente el fomento a los principios de racionalidad y responsabilidad, con expresiones que le invitaban a reconocer la diferencia en el manejo de las finanzas como hijo de familia y como empleado. (“Desde el momento en que llegues a New York debes llevar una cuenta cuidadosa de tus gastos, porque ya parte de ellos no serán por cuenta mía sino de Olarte Vélez.”). Entre otras lecciones, desde las primeras cartas Gonzalo Restrepo Jaramillo quiso orientar a su hijo hacia una detenida lectura del entorno, mediante reflexiones alusivas a los asuntos propios del contexto local como a conceptos de geopolítica. (“Lo demás se irá arreglando a medida que el mundo se reponga de la guerra y vuelvan a abrirse los cauces naturales de la producción y del comercio.”). Y, como si poco fuera, no le faltaron a su padre palabras de motivación y reconocimiento de sus habilidades, tanto en su desempeño laboral como en la importancia de ir construyendo su propia reputación. (“para mí era una satisfacción enorme como padre de familia ver esa deferencia contigo y la confianza que te tienen; pero que al mismo tiempo nosotros (Cipriano y yo) te necesitábamos para establecerte en nuestros propios negocios”; “vemos que has dejado muy buena fama dondequiera has estado.”).

A su regreso a Medellín, a finales de 1946, su terruño y el resto del país evidenciaban algunos cambios. Aunque la ausencia no había sido muy prolongada, durante los meses que Juan Gonzalo permaneció en Estados Unidos, Colombia pasó de un largo régimen liberal a uno conservador bajo la presidencia de Mariano Ospina Pérez (1946-1950). Incluso el nombre de su padre fue contemplado como presidenciable, sin mayores desenlaces<sup>111</sup>. En

---

<sup>111</sup> En carta fechada 4 de marzo de 1946, Gonzalo le comunica a su hijo: “El asunto mío sigue en su mismo pie, y a pesar de que yo no he movido ni muevo una paja en mi favor, temo que esto acabe en que me lancen. En una manifestación en Barranquilla a los miembros del Directorio Nacional Conservador, los manifestantes

materia empresarial, al finalizar el año anterior se fundó en Medellín una fábrica de pinturas y barnices (Pintuco), y se abrió al público un nuevo banco (Banco Industrial Colombiano –BIC–). En Montebello (Antioquia) se inició la explotación de cemento por una empresa denominada Cementos El Cairo y en el Valle del Cauca, con intervención del IFI, comenzó operaciones la primera fábrica de llantas del país (Icollantas). Sin duda aquellos proyectos empresariales evidenciaban que el modelo de sustitución de importaciones avanzaba satisfactoriamente en Colombia, aunque en lo que atañía a los intereses de Olarte Vélez la situación no era muy distinta a la que Juan Gonzalo experimentó en sus periplos por Estados Unidos.

Durante el primer semestre de 1947, ya en la gerencia (todavía provisional) del almacén Olarte Vélez, Juan Gonzalo continuó en su labor de aprendizaje y afianzamiento de relaciones personales y comerciales, algo que algún tiempo atrás venía identificando como de gran importancia para sacar adelante cualquier proyecto, y, en particular, el negocio de la familia. Con aquel empeño no es difícil imaginar que aún resonaran las palabras de su padre cuando, a propósito de su primera incursión en el comercio norteamericano, le indicó: “Lo interesante son las conexiones y lo que te sirve para tu vida futura todo lo que hay que luchar y trabajar allá.”<sup>112</sup>

El quid del asunto radicaba en que el desarrollo de las actividades de la compañía seguía sujeto a las restricciones que regían desde la puesta en marcha del Plan Marshall, el cual se componía de cuatro grandes estrategias:

---

pidieron mi nombre. Es muy honroso pero muy poco halagador. Además, dados el fraude, la violencia, el presupuesto, el ansia de mantener las camarillas, mi fe en una elección genuina deja mucho qué desear. Pero tú sabes que nuestra familia se hapreciado, y espero que sigapreciándose, de no negar jamás un servicio a la patria, cualesquiera que sean las consecuencias.” Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 4 de marzo de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, f. 23.

En otra carta de fecha 25 de marzo de 1946, comenta: “Ayer la Convención Conservadora lanzó la candidatura de Mariano Ospina Pérez, para el próximo período presidencial. Me parece un magnífico candidato y, en el fondo, me encanta que me hayan descartado, porque me evita una grande y grave serie de problemas.” Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 25 de marzo de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/13, ff. 32-33.

<sup>112</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 25 de agosto de 1946. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/14, f. 15 (subrayado nuestro).

- a) Control de importaciones para el mercado norteamericano;
- b) Control riguroso y establecimiento de cuotas para las exportaciones de maquinaria, tecnología y materias primas;
- c) Control norteamericano sobre las entidades internacionales de crédito; y
- d) Establecimiento de acuerdos bilaterales sobre comercio, intercambio y colaboración con los demás países del mundo.<sup>113</sup>

Más tarde, las relaciones comerciales de Colombia con Estados Unidos se verían más limitadas, pues la promulgación de la ley 188, del 15 julio de 1947, por parte del Congreso norteamericano, establecía un riguroso control de exportaciones, principalmente de abonos, productos químicos, trigo, harina, aceites, malta, maquinaria, hierro, acero, hojalata y otros insumos industriales que estaban siendo altamente demandados en los países europeos. Por consiguiente, para el caso concreto de Olarte Vélez, la ley 188 limitaba en gran medida sus operaciones.<sup>114</sup>

Pese a las adversidades, o precisamente por ellas, Juan Gonzalo se dedicó a fortalecer sus relaciones con diversos arquitectos y constructores de la ciudad, con los clientes de ellos y con diferentes proveedores de los Estados Unidos y Europa, de donde esporádicamente consiguió traer algunos vidrios y cristalería; materiales de hierro y acero; lozas de revestimiento, lozas sanitarias, baldosines, mosaicos, entre otros materiales afines con el objeto social de su empresa.<sup>115</sup> Sin embargo, por los altos grados de incertidumbre que se derivaban de las condiciones del mercado mundial, y llegado el momento de no poder conseguir el despacho de vidrios de Checoslovaquia ni de los Estados Unidos, Juan Gonzalo, quien desde enero de 1948 era ya gerente en propiedad de Olarte Vélez, decidió diversificar las operaciones de su almacén trayendo para el mercado local algunos artículos que se hallaban exentos de regulación aduanera y de cuotas de importación. Para tal efecto, tras analizar algunas posibilidades, contactó comisionistas de empresas extranjeras en

---

<sup>113</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 479.

<sup>114</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 498.

<sup>115</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Isabel Cristina Villegas Londoño. Hacia el 10 de marzo de 2004.



Medellín y resolvió importar manteca de cerdo en latas desde Rumania, lo que, según su propio testimonio, se tradujo en lucrativos resultados.<sup>116</sup> Hacer de la crisis una oportunidad, y abrir el mercado respectivo para la manteca en el barrio Guayaquil de Medellín fue, sin duda, una acertada innovación —en el sentido schumpetereano del término—<sup>117</sup>.

Para entonces, guardadas proporciones podría decirse que Juan Gonzalo venía adquiriendo un carácter de empresario similar a lo que en sus reflexiones teóricas dedujo Alfred Marshall a finales del siglo XIX. Aun cuando estaba lejos de enfrentarse a la dirección de una empresa del sector productivo, ya era perceptible en Juan Gonzalo un doble carácter: de comerciante y organizador, y de patrono.<sup>118</sup>

Ahora, si bien aquellos fueron los primeros logros tangibles de aquel joven que apenas estaba consolidando un largo proceso de formación, otras coyunturas y escenarios paralelos

---

<sup>116</sup> Registro de audio digital de la reunión del Grupo de Historia Empresarial EAFIT. Hacia el 17 de marzo de 2004. Archivo personal del autor.

<sup>117</sup> Según Joseph Alois Schumpeter, el empresario es el protagonista del desarrollo económico en tanto puede dar una “respuesta creadora”, es decir, en tanto es capaz de innovar. Para tal efecto, la innovación puede tomar las siguientes manifestaciones:

1. Introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien.
2. Introducción de un nuevo método de producción.
3. Apertura de un nuevo mercado.
4. Conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semimanufacturados.
5. Creación de una nueva organización de cualquier industria.

Eugenio Torres Villanueva, “Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico”, en: Carlos Dávila Ladrón de Guevara (comp.), *Empresas y empresarios en historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, p. 11.

<sup>118</sup> Según A. Marshall,

[... el empresario] debe en su primer papel de comerciante y organizador de la producción, **tener un conocimiento profundo de las cosas de su propia industria**. Debe tener la facultad de poder prever los movimientos amplios de la producción y el consumo, de ver dónde existe una oportunidad para ofrecer un nuevo artículo que venga a satisfacer una necesidad real o a mejorar el sistema de producción de un viejo artículo. **Debe saber apreciar las circunstancias con cautela y asumir los riesgos con audacia**, y, naturalmente, debe conocer los materiales y la maquinaria que se utilizan en su industria.

En segundo lugar, en su papel de patrono debe ser por naturaleza un conductor de hombres. Debe tener la facultad de saber escoger sus ayudantes y de confiar en ellos, una vez escogidos; de interesarlos en el negocio y hacer que tengan confianza en él, a fin de despertar el espíritu de empresa que puede haber en ellos. Mientras él lleva la producción general de todas las operaciones y mantiene el orden y la unidad en el proceso general de fabricación.

Alfred Marshall, *Principios de economía política*, Madrid, Aguilar, 1957, p. 245. (subrayado nuestro)

le permitieron a Juan Gonzalo afincarse aún más en el comercio y en las arenas públicas de la nación.

#### **1.4 Un momento esencial. “El Bogotazo” y la reconstrucción de Bogotá. Asuntos de país... y de familia.**

Mientras los colombianos intentaban adecuarse al constante aumento del costo de la vida y a las demás condiciones económicas propias de la posguerra, en la capital de la república la efervescencia e intolerancia bipartidista, que se venía gestando años atrás, sobrevino en uno de los acontecimientos más representativos de la violencia política colombiana en el siglo XX: “el Bogotazo”.

Tras el asesinato del candidato presidencial por el partido liberal Jorge Eliecer Gaitán Ayala, el 9 de abril de 1948, el centro de la ciudad de Bogotá quedó prácticamente destrozado a manos de una multitud enardecida que reclamaba justicia y se revelaba por vías de hecho contra el régimen conservador. Rápidamente el clima de inseguridad se trasladó a las restantes ciudades colombianas y a los campos, lo que sin remedio permeó todos los órdenes de la vida nacional.

Además de las circunstancias políticas y económicas que aquella jornada histórica trajo para la nación, dentro de las reacciones para garantizar el orden, la seguridad y la “salud” en las finanzas públicas, se reanudó el modelo de gobierno de Unión Nacional (participación de liberales y conservadores en el gabinete ejecutivo) y, entre otras, se tomaron medidas para evaluar el daño de la capital, de manera que se diera inicio a su urgente reparación física y moral. Para ello, el jueves 15 de abril fue creada por el gobierno una “Junta Informadora de Daños y Perjuicios”, la que fue integrada por el antioqueño José María Bernal Bernal (Ministro de Hacienda), quien la presidiría; Fernando Mazuera Villegas (alcalde de Bogotá), Martín del Corral del Corral (en representación de los bancos), Manuel Gómez Echeverri (a nombre del comercio), Francisco Tafur Morales (experto en seguros), Guillermo Herrera Carrizosa (experto en ingeniería y arquitectura) y

Alberto Samper Gómez (vocero de los propietarios afectados).<sup>119</sup> Desde ese mismo día, el Export Import Bank (Eximbank) de Estados Unidos anunció que había concedido un crédito de 10 millones de dólares para las labores de reconstrucción, y, al poco tiempo, el Banco de la República ofreció prestar otros dineros para la reconstrucción de edificios nacionales, para terminar algunas carreteras y para atender a la conservación del orden público.<sup>120</sup> Conformada la “Junta Informadora” y ofrecidos algunos créditos, el gobierno procedió a firmar el decreto 1260 de 1948 (abril 16), “por el cual se crea la Junta de Planeamiento de la Reconstrucción de la ciudad de Bogotá.”<sup>121</sup>

A partir del 9 de abril, y durante los meses siguientes, la palabra reconstrucción en Colombia parecía un eco proveniente de Europa, tras la debacle ocasionada por la Segunda Guerra Mundial. Guardando las proporciones, un “pequeño Plan Marshall” se hizo necesario para Colombia, tema que ocupó buena parte de las agendas de los diferentes estamentos de la nación. En manifestación de ello, tras múltiples reuniones efectuadas diariamente en Colombia, una comisión especial nombrada por el presidente Ospina Pérez se reunió el 20 de abril, en Washington, con el secretario de Estado estadounidense George Marshall (quien estuvo en Bogotá el 9 de abril, con motivo de la IX Conferencia Panamericana), el subsecretario, el presidente de Eximbank y los embajadores de Estados Unidos en Brasil y Venezuela. La comisión colombiana estaba conformada por José María Bernal, Luis Ignacio Andrade, Pedro Nel Ospina Vásquez y los hermanos Cipriano y Gonzalo Restrepo Jaramillo, este último como embajador de Colombia ante los Estados Unidos, cargo que ejercía desde principios del año anterior. El propósito de la reunión era tramitar un crédito con el país anfitrión para la reconstrucción de Bogotá, diligencia de la que se obtuvo la promesa de un préstamo por 50 millones de dólares.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> *Semana*, N.º 80, Bogotá, semana del 1 de mayo de 1948, pp. 7-8.

<sup>120</sup> *Semana*, N.º 80, Bogotá, semana del 1 de mayo de 1948, p. 8.

<sup>121</sup> Mariano Ospina Pérez, *El gobierno de unión nacional*, Bogotá, Imprenta Nacional, 1948, p. 485.

<sup>122</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 501.

En Colombia, con Fenalco a la cabeza, los comerciantes abogaban por la constitución de un instituto de reconstrucción económica que tendría, entre otros, el objetivo de financiar la reconstrucción en sentido amplio. Para ello proponían aumentar los derechos de aduana en un porcentaje que produjera cerca de 6 millones de pesos anuales, con lo que sería factible respaldar un empréstito de 50 millones. Además, los comerciantes proponían modificar la política de importaciones, de modo que pudiera estimularse la introducción de las mercancías más necesarias y agotadas, para lo que era preciso, en su concepto, disponer de mayores recursos financieros, simplificar los trámites para el otorgamiento de licencias y lograr la ampliación de cuotas de exportación por parte de los Estados Unidos, entre otras reformas a la política cambiaria.<sup>123</sup>

Sin embargo, el asunto económico revestía tal complejidad que al finalizar el mes de mayo todavía no se habían tomado medidas estructurales. Así se indicó en la revista *Semana*:

El problema de la recuperación económica es demasiado complejo para resolverlo en ocho días. El gobierno dice que su aspiración es abarcar el panorama de conjunto y esta es la opinión de los más autorizados voceros de la economía. En Palacio, en el Banco de la República, en el ministerio de hacienda, en las federaciones y asociaciones de industriales y comerciantes se efectúan todos los días juntas y conferencias en las que se le da la vuelta a la situación y –como en las fórmulas de alquimia– se hacen combinaciones de toda especie para buscar la más adecuada solución. Se estudian problemas del cambio, de la moneda, del crédito, del café, del fisco y de tantas cosas que afectan la economía del país. Pero hasta la fecha no han asomado las primeras medidas concretas.<sup>124</sup>

Aunque la situación económica sólo mostraría efectiva recuperación unos años más tarde, al comenzar el mes de julio la “Junta Informadora de Daños y Perjuicios” ya había terminado su labor, a lo que siguió la expedición de certificados a los damnificados para que hicieran efectivos los préstamos que el gobierno había señalado para la reconstrucción de edificios y reaprovisionamiento de mercaderías.<sup>125</sup> Con ello, pese a que los cupos de importación adjudicados solo alcanzaban poco menos de una cuarta parte del monto

---

<sup>123</sup> *Semana*, N.º 80, Bogotá, semana del 1 de mayo de 1948, pp. 8-9.

<sup>124</sup> *Semana*, N.º 84, Bogotá, semana del 29 de mayo de 1948, p. 22.

<sup>125</sup> *Semana*, N.º 90, Bogotá, semana del 10 de julio de 1948, p. 34.

solicitado (250 millones adjudicados frente a 1.100 que valían las solicitudes)<sup>126</sup>, algunos empresarios lograron reactivar o dinamizar sus actividades para el año fiscal de 1948-1949.

Aquella se presentó como una coyuntura “favorable” para el almacén Olarte Vélez y para Juan Gonzalo Restrepo, en particular, quien, tras identificar que podía valerse de las viejas relaciones y trayectoria comercial de su familia, según su propio testimonio, estableció una alianza con dos bogotanos, sobrinos de Guillermo Herrera Carrizosa, con quienes consiguió la adjudicación de algunas divisas para importar lotes de sanitarios y otros objetos que durante algún tiempo dispusieron principalmente en los mercados de Medellín y Bogotá.<sup>127</sup>

Pero la participación de Juan Gonzalo en lo relativo a la reconstrucción de Bogotá no obedecía a condiciones aisladas, ni puramente comerciales. Estaba íntimamente ligada con la trayectoria familiar y con sus atribuciones de hijo mayor del entonces embajador de Colombia ante los Estados Unidos.

Como era de su legítima competencia, Juan Gonzalo se había hecho cargo de los asuntos de su padre cuando este aceptó la embajada, y a raíz de ello debió permanecer más atento de los acontecimientos políticos, económicos y sociales; velar por los intereses tradicionales y patrimoniales de la familia, estar en contacto permanente con diferentes personalidades públicas y, en síntesis, representar a su padre en todo lo que incumbiera con los destinos de sus negocios, la familia e, incluso, de la política nacional. En función de ello fue como Juan Gonzalo tuvo mayor ocasión de darse a conocer y comenzar a ganar la confianza de quienes lo acompañarían u orientarían en su trasiego futuro por los senderos de la política y el mundo empresarial.

En manifestación de ello, Juan Gonzalo venía participando —discreta pero activamente— en diferentes espacios de diálogo político que se originaron a propósito de los

---

<sup>126</sup> *Semana*, N.º 97, Bogotá, semana del 28 de agosto de 1948, p. 28.

<sup>127</sup> Registro de audio digital de la reunión del Grupo de Historia Empresarial EAFIT. Hacia el 17 de marzo de 2004. Archivo personal.

acontecimientos del 9 de abril. Según su propio testimonio, a los tres o cuatro días del asesinato de Jorge Eliecer Gaitán fue llamado para que acompañara a su tío Cipriano en Bogotá, quien desde algunos días atrás venía reuniéndose con varios conservadores en una casa de don Alejandro Ángel Escobar, lugar en el que por varios días discutieron e hicieron planes para el inmediato futuro de la nación.<sup>128</sup>

De igual manera, antes de finalizar 1948 Pedro Castro Monsalvo, a la sazón ministro de Agricultura y Ganadería, invitó a Juan Gonzalo para que hiciera las veces de intérprete de una comisión colombiana que había sido nombrada por el gobierno —“en la angustia por la reconstrucción de Bogotá”<sup>129</sup>— para que en Estados Unidos hicieran lo posible por conseguir bienes escasos, solicitar la ampliación de los cupos de exportación para Colombia e instar a los fabricantes estadounidenses para que entendieran cuáles eran sus necesidades y las satisficieran. La comisión presidida por Castro Monsalvo estaba compuesta, entre otros, por el empresario antioqueño José Gutiérrez Gómez (presidente de Andi), el arquitecto boyacence Hernando Vargas Rubiano y el ex secretario de agricultura de Antioquia, ingeniero agrónomo Eduardo Mejía Vélez.<sup>130</sup> Aunque se desconoce a ciencia cierta cuán activa fue la participación de Juan Gonzalo Restrepo en las negociaciones, todo indica que aquel viaje surtió algunos efectos positivos para el programa de reconstrucción de Bogotá. Como el mismo Juan Gonzalo lo manifestó,

Mi padre estaba de embajador en Washington. Yo fui allá en esa época y entonces Pedro Castro, que era un tipo queridísimo, y su señora, de nombre Paulina Mejía, muy querida y muy amiga, [...] me pidieron que los acompañara y que les hiciera de intérprete porque no hablaban nada de inglés y yo hablaba un poco, [...] entonces yo fui con ellos y conseguimos muchas cosas para pasar a Colombia.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Registro de audio digital de la reunión del Grupo de Historia Empresarial EAFIT. Hacia el 17 de marzo de 2004. Archivo personal.

<sup>129</sup> Registro de audio digital de la reunión del Grupo de Historia Empresarial EAFIT. Hacia el 17 de marzo de 2004. Archivo personal.

<sup>130</sup> Registro de audio digital de la reunión del Grupo de Historia Empresarial EAFIT. Hacia el 17 de marzo de 2004. Archivo personal.

<sup>131</sup> Registro de audio digital de la reunión del Grupo de Historia Empresarial EAFIT. Hacia el 17 de marzo de 2004. Archivo personal.

Adicionalmente, recuérdese que su padre, como embajador, venía trabajando desde tiempo atrás en lograr una mejor posición comercial de Colombia frente a los Estados Unidos. A principios de 1948 había conseguido que el departamento de comercio exterior de ese país suprimiera la aplicación del *historical record*.<sup>132</sup> Con motivo de los acontecimientos del 9 de abril, en compañía de su hermano Cipriano había integrado la delegación por Colombia para adquirir un préstamo millonario con miras a la reconstrucción de Bogotá. Más adelante, en el ejercicio de sus funciones diplomáticas, hizo posible que el tratado bilateral firmado en 1935 (altamente favorable para Estados Unidos) quedara sin vigencia a partir del primero de diciembre de 1949, con lo que el país pudo consolidar una rígida política proteccionista.<sup>133</sup>

Por lo tanto, en lo que respecta a la participación de Juan Gonzalo en materia política y económica, la relación que mantuvo con su padre y su tío fueron determinantes. Es de resaltar que tanto para las operaciones comerciales como para su incursión en la vida pública, Juan Gonzalo siempre contó con el estímulo y amparo de Cipriano, quien desde hacía varios años lo había acogido como su protegido. Quizás por ello comenzó a desarrollar una mayor propensión por el mundo material que por el de las abstracciones políticas, pues aunque siempre permanecieron fuertes los lazos que lo unían a su padre, fue con el tío Cipriano con quien entabló una profunda amistad, de la que se desprendería una notable fidelidad, e incluso “compinchería.” Entre otras cosas, la cercanía generacional entre uno y otro pudo ayudar para que se originara la estrechez de aquella relación; su padre lo aventajaba en 27 años y Cipriano sólo en 16.

---

<sup>132</sup> Según se indica en la biografía de Gonzalo Restrepo Jaramillo, el Departamento de Comercio de Estados Unidos resolvía las solicitudes de importación con base en el llamado *historical record*. “Este consistía en autorizar solamente las exportaciones de las compañías que desde antes de la guerra vendían en cada país. Con ese sistema se impedía que los compradores buscaran mejores opciones y se los condenaba a seguir comprando a los mismos proveedores y a los precios que estos quisieran fijar”. Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 499.

<sup>133</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, pp. 498 - 505.

Los hijos de Juan Gonzalo coinciden en reconocer la influencia de Cipriano Restrepo Jaramillo en el futuro de su padre. Así lo expresó uno de ellos: “Cipriano tuvo mucha injerencia en la juventud de mi papá. Fue una figura realmente influyente en su futuro. Mi abuelo tenía mucho peso político pero no empresarial, pues el cacao en esa época era Cipriano. No había una movida que fuera a hacer que no se la consultara a él. Hasta que Cipriano estaba muy viejito le consultó, fue siempre su mentor”<sup>134</sup>.

La importancia y a las diferentes facetas de los dos hermanos Restrepo Jaramillo eran igualmente claras para la opinión pública. En julio de 1948, y de una manera concisa y clara, una revista de circulación nacional resumió las diferencias y el complemento entre ambos:

Cuando de los Restrepos Jaramillos (Gonzalo y Cipriano) se habla entre conservadores y liberales, la opinión se divide automáticamente: unos dicen que Gonzalo es mejor que Cipriano y otros dicen que Cipriano es mejor que Gonzalo. ¿Pero mejor para qué? Pues para la candidatura a la presidencia de la república, en primer término; de ahí hacia abajo, para el ministerio de gobierno, para la embajada en Washington o para la delegación a una conferencia internacional, panamericana o no. Desde luego, el mayor, Gonzalo, ha trabajado más en política que el menor, Cipriano. Este comenzó tarde, a pesar de ser joven aún (nació en Medellín en 1906), a figurar en la vida pública. Tarde, con relación a Gonzalo, quien también nació en la capital de Antioquia, en 1895. Por este aspecto, Gonzalo es mucho más conocido y más importante. No así en el alto mundo de los negocios, donde también espigó, con éxito, es decir, con buenas ganancias contantes y sonantes (gerencia de las Droguerías Aliadas de Medellín), por algún tiempo. Cipriano, en cambio, ascendió como el humo (presidencia de la Compañía Colombiana de Tabaco<sup>135</sup>) y su altísimo trono de financista se asienta sobre una inmensa montaña de cenizas que miles y miles de fumadores empedernidos de Pielroja o de Pierrot o de Royal van dejando esparcidas en el aire o en el suelo o en pequeños recipientes de cristal, de madera o de material plástico. El reino de Cipriano, con todo y ser de humo y de cenizas, como dice el libro de la sabiduría que es el de la vanidad humana, resulta mucho más tangible que el de su hermano, el reino enteramente abstracto de las ideas políticas. Ambos se mueven con desembarazo y gusto en sus respectivos dominios, dentro de una equitativa repartición del trabajo y del prestigio. El uno, financista, el otro, ideólogo. En las tertulias del Club Unión o del Campestre de Medellín, los reyes del tejido y de las sociedades anónimas, pueden cambiar de tema según el Restrepo Jaramillo de turno, que esté en el simpático corro donde

---

<sup>134</sup> Entrevista concedida por Carlos José Restrepo López a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 13 de diciembre de 2008 (editada).

<sup>135</sup> Agréguese su papel como primer presidente de la Andi, a partir de 1944.



se agrupan para comer empanadas los domingos o para tomar el aperitivo, todos los días, esos amables e importantes personajes: política, si Gonzalo; economía, si Cipriano.<sup>136</sup>

Era ese el contexto, y aquellos los mentores del joven Juan Gonzalo Restrepo, quien, además de su papel activo en el comercio y su discreta participación en la actividad política, no dejaba lugar a dudas de que a los escasos 26 años ya se estaba abriendo camino en el engranaje público nacional. Y aun cuando mucho de ello se debiera a la especial posición que ocupaba como miembro de una de las familias más influyentes de Colombia,<sup>137</sup> la manera de vincularse con la realidad política y comercial también reflejaba que había encontrado la forma de comenzar a brillar con luz propia —aún tenue, pero propia— en el desarrollo de iniciativas y en el ejercicio de sus neófitas habilidades.

---

<sup>136</sup> *Semana*, N.º 89, Bogotá, semana del 3 de julio de 1948, p. 24.

<sup>137</sup> Otro de sus tíos, Juan Guillermo Restrepo Jaramillo, ocupó la alcaldía de Medellín desde diciembre de 1947 hasta precisamente los acontecimientos del 9 abril de 1948, cuando fue reemplazado por el coronel Luis A. Abadía. Además, como se verá más adelante, Juan Guillermo Restrepo fue ministro en tres oportunidades y presidente de Avianca, una de las compañías de aviación más importantes.

## 2. NEGOCIOS FAMILIARES Y DIVERSIFICACIÓN DE INVERSIONES

Los últimos tres años de la década del cuarenta significaron para el país una reestructuración claramente dirigida hacia el afianzamiento de un modelo económico proteccionista. La revocatoria del tratado comercial con Estados Unidos, a finales de 1949, había preparado el terreno para decretar una reforma arancelaria, que comenzó a regir a partir del 9 de julio de 1950.<sup>138</sup> Pese a la reacción en contra del partido liberal, la defensa de un proteccionismo a ultranza por parte del conservatismo sentó las bases para que el proceso iniciado en el gobierno Ospina tuviera continuidad y lograra, como en efecto logró, la consolidación y expansión del sector industrial. El acelerado crecimiento demográfico y la consiguiente urbanización del país, durante y al poco tiempo después de la segunda guerra mundial, encontraron firme soporte en el desarrollo de las industrias locales.

En un estudio sobre el desarrollo empresarial en Colombia desde 1930 hasta 1968, Alberto Mayor Mora destacó el papel desempeñado por el gobierno de Mariano Ospina Pérez, período al que calificó como “el gobierno de los industriales”. Según el autor, Mariano Ospina “se había rodeado de sus pares, pues el mismo presidente venía de las filas de la capa empresarial más dinámica en esas décadas, la antioqueña. Era apenas natural, entonces, que el gobierno elegido desde 1946 estuviera al tanto de las principales oportunidades económicas de la posguerra y adecuara el aparato estatal a las mismas. Los industriales conocieron, en la posguerra, una segunda edad de oro”<sup>139</sup>.

Todo indica que, tras haberse fortalecido el aparato industrial en el período de guerra (1939-1945) y acumularse una reserva significativa de divisas por los buenos precios internacionales del café, a partir de 1946 los industriales colombianos acometieron planes de establecimiento de nuevas empresas y ensanche de las existentes, para lo cual emplearon

---

<sup>138</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 504.

<sup>139</sup> Alberto Mayor Mora, “Historia de la industria colombiana, 1930-1968”, en: *Nueva Historia de Colombia* (vol. V), Bogotá, Planeta, 1989, p. 343

como mecanismos de financiación la emisión y venta masiva de acciones. Según Alberto Mayor, “era normal en regiones como Antioquia que viudas, obreros, huérfanos, sirvientas y campesinos estuvieran pendientes de la cotización de sus acciones y del reparto de dividendos. En verdad, en ninguna otra parte del país las empresas industriales alcanzaron tal desarrollo en sociedades anónimas abiertas.”<sup>140</sup> Es de anotar que en diferentes reuniones y conversaciones entre amigos, el mismo Juan Gonzalo Restrepo evocaba cómo en esa época era normal que las empleadas domésticas pidieran permiso a sus patronos para asistir a las asambleas de accionistas.<sup>141</sup>

En síntesis, el período comprendido entre 1946 y 1950 significó para el país un momento histórico clave en el que el desarrollo industrial fue protagonista:

Es indudable que la política de industrialización del gobierno de Ospina Pérez, las apreciables reservas internacionales acumuladas durante la guerra, y la abolición del Tratado con Estados Unidos, dieron un impulso vigoroso a la proliferación de nuevas industrias. Entre 1946 y 1950 surgieron en el país nuevas fábricas de refractarios, fibras artificiales, alimentos, cementos, desmotadoras, empaques de cartón y productos químicos. También en esos años el Instituto de Fomento Industrial inició los estudios para la Siderúrgica de Paz del Río, y el Banco de la República comenzó a proyectar la Planta de Soda de Zipaquirá que, para su tiempo, eran dos proyectos industriales de enorme envergadura.<sup>142</sup>

En ese contexto, era usual que alguna parte del peculio personal o familiar de hombres de negocios como Gonzalo y Cipriano Restrepo Jaramillo se dirigiera a la inversión con acciones de diversas compañías, máxime si se recuerda que en este caso particular eran ellos mismos defensores, y en cierta medida precursores, del modelo proteccionista que de alguna manera estaba haciendo posible la prosperidad industrial.<sup>143</sup> De igual manera, otros hombres de empresa y jóvenes comerciantes, como Juan Gonzalo Restrepo, hicieron de la

---

<sup>140</sup> Alberto Mayor Mora, “Historia de la industria colombiana, 1930-1968”, en: *Nueva Historia de Colombia* (vol. V), Bogotá, Planeta, 1989, p. 343

<sup>141</sup> Entrevista concedida por Juan Carlos López Díez a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 30 de julio de 2009.

<sup>142</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Andí y la industria en Colombia 1944-1984. 40 años*, Medellín, Andi, 1984, p. 47.

<sup>143</sup> Véase: Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, pp. 491 - 498. Cipriano Restrepo Jaramillo, “El tratado comercial con EE. UU. y el arancel aduanero”, en: *Bancaria*, N.º 4, Medellín, Agosto de 1946, pp. 174-181.

actividad bursátil un complemento a sus demás prácticas y ocupaciones, hasta el punto de llegar, como en el caso de Juan Gonzalo, a vincular la compra y venta de acciones con el patrimonio familiar, transando a su nombre, y, luego de contraer matrimonio, en 1947, a nombre de su esposa e hijos (incluso desde su nacimiento), alguna cantidad de acciones de diferentes compañías como Bavaria, Coltejer, Unión Farmacéutica y Dental, Coltabaco, Fabricato, Unión de Productores de Leche, Argos, Calcetería Pepalfa, Simesa, Cementos del Valle, Peldar, Paños Vicuña, Petróleos Ariguaní S. A. y, por supuesto, de las empresas de la familia.<sup>144</sup>

Pero el proteccionismo, el crecimiento de las ciudades y el mismo desarrollo industrial también abrieron oportunidades de acción empresarial diferentes a la mera inversión en acciones de sociedades anónimas, posibilidades que Juan Gonzalo Restrepo y algunos de sus parientes canalizaron hacia una enérgica diversificación de inversiones, como lo fue el establecimiento de un almacén de artículos para caballero y el montaje de una empresa agroindustrial, como se verá.

## **2.1 Almacenes Flamingo. El inicio: un comerciante, un vendedor y un sastre remendón.<sup>145</sup>**

Al finalizar enero de 1949, luego de un encuentro ocasional con sus amigos Jaime Posada Ángel y Roberto Posada Pérez, Juan Gonzalo Restrepo Londoño identificó una buena oportunidad para dar inicio a su vida como comerciante independiente. Una tarde, en la que se paseaba en su Pontiac descapotable por un viejo camino de Medellín, se encontró con una cabalgata de media docena de jinetes, dos de los cuales eran los señores Posada antes

---

<sup>144</sup> En los libros de cuentas de Juan Gonzalo Restrepo Londoño, así como en los de sus padres, son recurrentes las transacciones con acciones de estas empresas. JGRL, libro de caja, libro 1, 1947 - 1953. JGRL, cuentas corrientes, libro 1, 1947 - 1957. Archivo semiactivo de Almacenes Flamingo S. A.

<sup>145</sup> En este capítulo, todo lo relativo a la historia de Almacenes Flamingo fue tomado literalmente de: Jairo Andrés Campuzano Hoyos, *Almacenes Flamingo S. A. 60 años*, Medellín, Almacenes Flamingo, 2010, pp. 37-54. Por esta razón, y para conservar la originalidad del documento, no se indican al pie de página los documentos citados o consultados, aunque la mayoría de ellos pueden consultarse en la bibliografía general de esta obra.

mencionados, en su orden gerente y presidente de la junta directiva de Confecciones Colombia S. A., empresa más conocida por la marca de los vestidos que fabricaba: Everfit. En un momento de la conversación, con un tono informal y jocoso, aceptado en Antioquia en el trato entre amigos, Juan Gonzalo manifestó:

[...] Yo por aquí con este calor tan berraco y estrenando vestido Everfit ¿Cómo te parece Jaime? Pero mirá que este paño se trajo todo el polvo que hay... vea don Roberto, usted que es presidente de la junta, ¡mire!... voy a tener que devolverlo. La única manera de reconciliarme con ustedes y con esa fábrica es que me den una agencia para vender sus vestidos.

Entre broma y broma, Jaime Posada instó a su contertulio para que solicitara formalmente la concesión de una agencia distribuidora —o punto de venta— si es que realmente le interesaba. Saturado de obligaciones en el almacén Olarte Vélez, pero empeñado en no dejar pasar aquella oportunidad, Juan Gonzalo Restrepo le pidió consejo a su tío Cipriano Restrepo Jaramillo, con quien llegó a la conclusión que podía solicitar la agencia y nombrar como encargado a su hermano Jorge Humberto Restrepo Londoño, quien estaba próximo a culminar sus estudios de posgrado en Estados Unidos. El primero de febrero de 1949 se sentó frente a su máquina de escribir y redactó la carta en que reiteraba su interés de que le fuera adjudicada una agencia de vestidos Everfit.

A los pocos días recibió respuesta en la que se le notificó que podía contar con la agencia siempre y cuando ofreciera exclusivamente los productos de Confecciones Colombia S. A. y se estableciera en un local ubicado en una reconocida calle de la ciudad, que fuera del completo agrado de los directivos de la compañía. Además, se le informaba que, por políticas de la empresa de confecciones, cada agencia debía ser administrada por quien hacía la solicitud, y se dejaba constancia que sólo se otorgaba una agencia por cada comerciante. De esa manera Confecciones Colombia buscaba garantizar, además de la buena imagen, que no se fuera a saturar el mercado con sus productos.

Confecciones Colombia S. A. fue la empresa que dio inicio en el país a la confección de vestidos en serie para hombre. Fue fundada en Medellín el 21 de agosto de 1940 y a los

cinco años de estar funcionando ya abastecía cerca de 40 almacenes en todo el país. En una época en la que buena parte de la población adulta de los centros urbanos empleaba este tipo de indumentaria en su vida cotidiana, la distribución masiva de vestidos Everfit comenzó a modificar los hábitos de consumo del colombiano promedio y a desplazar gradualmente la confección artesanal por una mecanizada, cambio que trajo consigo la disminución de los precios y una mayor variedad de colores y estilos, algo sin duda atractivo para quien buscara un “traje listo y a su medida”, como lo indicaba el lema de Everfit en 1949.

En esa época la transformación de las formas de vestir en el país obedecía, en buena medida, a la generalización del uso de vestidos de paño por parte de los estudiantes, y a la proliferación de oficinas públicas y privadas que requerían la formalidad en la presentación de los empleados. Ese era, sin duda, un mercado que se estaba expandiendo. Por eso al tornarse masivo y cotidiano el uso de ese tipo de indumentaria, se pasó de aquella larga tradición de acudir a un sastre para que hiciera algún vestido sobre medidas (con los tiempos que ello requería), a una adquisición inmediata de artículos similares, confeccionados con el sistema de tallas estandarizadas. Por consiguiente, la figura del sastre como un maestro del diseño y la confección de vestidos cambió rápidamente por la de un hábil “reformista” o “sastre remendón”, como lo llamaban en algunas ocasiones.

La nueva tendencia de consumo fue precisamente lo que Juan Gonzalo identificó como una buena oportunidad de negocio, especialmente en un momento en el que solo existían en Medellín tres agencias de aquella empresa: la de Aureliano Posada J., la de Alberto Olarte Pérez (quien había sido secretario de Confecciones Colombia S. A. desde su fundación) y la del sastre Antonio Villa C. Una estaba ubicada en el parque de Berrío, la otra frente al emblemático Teatro Junín, y la de Antonio Villa en el edificio La Bastilla, sobre La Playa, a unos pasos de la carrera Junín. Todas estaban ubicadas en lugares estratégicos del centro de la actividad comercial de la ciudad, y la de Juan Gonzalo, que sería la cuarta agencia, debía estar en un lugar tan bueno o mejor que las otras.

Con aquel empeño, un día que caminaba por el centro de la ciudad, Juan Gonzalo encontró el almacén de Hernando Navarro Ospina, hijo de Sofía Ospina Pérez, amiga entrañable de Gonzalo Restrepo Jaramillo y de su familia. El negocio de Navarro se especializaba en la comercialización de vestidos Camel, los que confeccionaba una empresa del mismo nombre que había sido constituida en Cali como competidora de Everfit.

A raíz de aquel encuentro, Juan Gonzalo habló con Hernando Navarro y le contó que estaba buscando un local para abrir un almacén con el que sería su competidor y este le respondió con un ofrecimiento de venta. Juan Gonzalo no vaciló en aceptar este ofrecimiento y comenzar la negociación. Al advertir que estaba en una condición privilegiada para negociar, propuso tomar el almacén siempre y cuando no le dejaran ni uno de los vestidos Camel que allí se distribuían. Navarro aceptó el requisito y luego acordaron que él le cedería el contrato de arriendo del local a cambio de que Juan Gonzalo pagara la prima respectiva y comprara toda la mercancía existente —excepto los vestidos—, compuesta de calzoncillos largos (de amarrar en el borde del pie), sombreros de fieltro, camisas, navajas, mancornas y otros accesorios.

Aun cuando Juan Gonzalo tenía claro que una de las condiciones que había puesto Confecciones Colombia para el establecimiento de su agencia era que no podía ofrecer nada distinto a los vestidos Everfit, entendió que aquella era una buena oportunidad para abrir definitivamente su almacén. De alguna manera vendería la mercancía adquirida, pero no estaba dispuesto a renunciar a ese local que gozaba de condiciones de ubicación bastante favorables. Como ya se indicó, el parque de Berrío, la carrera Palacé y la calle Colombia eran lugares de histórica importancia comercial en la ciudad, y el local estaba justo sobre la calle Colombia, casi en la esquina con el parque de Berrío, a pocos pasos de la carrera Palacé (Colombia N° 49-85, entre Palacé y Junín).

La nueva agencia Everfit se estableció en una antigua casa de dos pisos que se tomó en arriendo a don Eugenio Martínez. En sus alrededores se encontraban la famosa Sombrerería Francesa, el almacén de John Uribe e Hijos, y otros establecimientos como el Almacén

Antioquia, la pensión Gómez Sierra y el almacén El Dollar, de don Germán Saldarriaga del Valle. Uno de sus vecinos era el Almacén Nueva York. Sin dudas, aquel local cumplía con las indicaciones señaladas por Confecciones Colombia, pero sobre todo era del completo agrado de Juan Gonzalo, por tener una excelente ubicación y por estar rodeado de buenos amigos. Ahora solo quedaba esperar que entregaran el local para comenzar a surtirlo, ubicar a un vendedor de confianza, conseguir un sastre hábil y comenzar a despachar.

Tras recibir formalmente la agencia, pronto comenzaron los preparativos para dar inicio a las actividades del almacén. Como había que ponerle un nombre, Juan Gonzalo decidió darle un carácter personal y, en un gesto hacia su hermano, que continuaba en Estados Unidos y que debía ser el próximo administrador, mandó fabricar un llamativo aviso luminoso con la rúbrica “Jorge H.”, el cual se ubicaría al lado del conocido aviso de vestidos Everfit.

Cuando hizo la negociación con Navarro y la asignación de la agencia y los letreros estuvieron listos, Juan Gonzalo le escribió una carta a Jorge Humberto, en la que le decía que estaba orgulloso del nuevo negocio, le contaba del aviso con su nombre y de su nombramiento como gerente del almacén. A partir de ese momento crearon una sociedad de hecho, que se constituyó formalmente bajo la razón social de Gonzalo Restrepo Jaramillo e Hijos el 14 de febrero de 1950, cuando se asociaron sus padres.

Varias semanas fueron necesarias para adecuar el local y durante este tiempo Juan Gonzalo consiguió que su amigo Germán Saldarriaga convenciera a Samuel Villegas B., su vendedor de El Dollar, para que fuera jefe de ventas del nuevo almacén. También logró que el sastre Ramón Tobón Gómez se vinculara al negocio como la persona encargada de adecuar los vestidos a la medida del comprador. Con el personal completo, solo faltaba esperar que terminaran de llevarse los vestidos Camel del almacén para dotarlo con las nuevas mercaderías y poder abrirlo al público.



A los pocos días, con letrero instalado y personal a bordo, todo estaba listo para la anhelada inauguración. El jueves 30 de marzo de 1949 fue el día señalado para la apertura, y pocas horas antes de comenzar la jornada laboral, mientras por una puerta se sacaban los últimos vestidos Camel, por la otra se entraban guadas cargadas con trajes Everfit.

Aquel día quedó grabado en la memoria de Juan Gonzalo y de toda su familia, no solo porque inició en firme su vida como comerciante independiente, con la apertura de su primer almacén, sino porque ese mismo día, por extraña coincidencia, se convirtió por primera vez en papá.

Desde entonces Juan Gonzalo comenzó a visitar diariamente el almacén, un rato en la mañana y otro en la tarde; no obstante, con frecuencia encontraba un panorama poco alentador: el vendedor, de pie detrás del mostrador, con gestos de haber vendido poco, o casi nada, y el sastre, por ende, prácticamente desocupado. En esas condiciones, Juan Gonzalo debió reconocer que difícilmente alcanzaría la meta propuesta: la venta diaria de once vestidos.

### **2.1.1 Primeros pasos hacia un almacén de artículos masculinos**

Juan Gonzalo tenía claro que quien compraba un vestido para caballero podía constituirse en un cliente potencial para artículos afines, que se conseguían diseminados en los almacenes vecinos. Ya en Medellín existían desde algunos años atrás almacenes especializados en artículos masculinos, por lo que, luego de analizar el reducido volumen de ventas de la primera semana, decidió buscar la manera de concentrar en el suyo la oferta de productos para hombre. Se propuso, entonces, lograr el consentimiento de Confecciones Colombia para incorporar en su almacén algunos artículos que complementaran el ajuar masculino, y antes de finalizar la primera semana de abril ya lo había conseguido. Gracias a ello pudo ampliar su oferta de productos justo en vísperas de la Semana Santa, una época especialmente fecunda para el comercio local. Desde entonces comenzó a ofrecer la mercancía que se había adquirido con el local, junto con corbatas, sombreros, calcetines,

pañuelos, paraguas, peinillas y otros productos de reconocida calidad como calzado La Corona, correas de cuero Hickok, camisas Arrow, mancornas y pisacorbatas Kremenz. En agosto de 1949 empezó a ofrecer otros artículos como batas de baño y pipas que le proveía el almacén El Dollar.

Tras su regreso de Estados Unidos, Jorge Humberto Restrepo se puso al frente del almacén, a partir del 20 de junio de 1949, momento en el que el negocio ya contaba con siete empleados. Según su propio testimonio, el personal del momento lo componían Samuel Villegas B. y José Zapata L. (vendedores), Pedro Nel Upegui y Alfredo Pineda B. (obreros de sastrería), Manuel S. Zapata (contador), Efraín Herrera Q. (mensajero) “y un administrador todero, mi persona, que hacía de todo: abrir y cerrar el almacén, comprar, vender, cobrar, administrar, etc. La junta directiva era el doctor Juan Gonzalo”. Hubo que esperar hasta el primero de mayo de 1950 para que se incrementara el número de empleados; se contrató entonces a Héctor José Marín Gallego, quien hasta el día de hoy continúa al servicio de Almacenes Flamingo como director de servicio al cliente. Jorge Humberto le tenía un afecto especial y este acontecimiento fue siempre de grata recordación para él. En alguna ocasión afirmó que la vinculación de Héctor Marín “marcó el primer crecimiento importante de la pequeña empresa, pues con su ingreso en el almacén pasamos de ser siete a ser ocho trabajadores, lo cual significó que ese día crecimos un 14%”.

Bajo la dirección de Jorge Humberto Restrepo se continuó con la misma lógica de crecimiento sobre la base de una paulatina y controlada diversificación de la oferta, por lo que al poco tiempo ya se tenían relaciones comerciales con diferentes fabricantes de artículos masculinos del país, tales como Industrial de Confecciones Limitada, Confecciones Atlantic, Industrias Charles (Pereira), Camisería Francesa (Bogotá), Manufacturas Jares, Compañía de Tejidos Unión, Fábrica de Sombreros de Fielto, Fábrica de Corbatas Macy, Fábrica de Camisas Atzel, al igual que con múltiples establecimientos de comercio local como Joyería Helios y con otros almacenes como los de Alejandro Echavarría Limitada (Coltejer), Gilberto Gómez M., Jorge de los Ríos, Enrique Samper R.,

José Landa y Enrique Echavarría. Confecciones Colombia, sin embargo, continuaba siendo su principal proveedor.

Con un surtido cada vez más completo, y luego de que el almacén fuera reconocido en la ciudad, durante 1950 Jorge Humberto Restrepo acometió planes de renovación de la planta física del almacén y tecnificación del taller de sastrería que estaba ubicado en la trastienda. Para tal efecto, en mayo compró una caja fuerte marca Harvin Hamilton, en agosto instaló tres muebles nuevos, en septiembre puso en funcionamiento una nueva plancha para sastrería marca Electra, al mes siguiente instaló dos tubos adicionales para colgar vestidos y a principios de noviembre se repararon algunas máquinas de coser y se remozó el mostrador. En noviembre de 1950 ya se había hecho una adecuación y restructuración casi completa en el almacén. Todas aquellas transformaciones obedecieron a un propósito que iba más allá del mero interés por mejorar la apariencia y el mobiliario; hacían parte de los preparativos para una modificación de gran trascendencia. Era el momento de darle un nuevo nombre al almacén.

### **2.1.2 Un cambio trascendental: la despersonalización del negocio**

En Antioquia ha sido corriente que los establecimientos comerciales se identifiquen con el nombre de su propietario o el de alguien de su cercanía. Ese fue el caso del Almacén Jorge H., aunque cabe anotar que Jorge Humberto nunca estuvo de acuerdo con que el almacén llevara su nombre y desde su posesión como gerente se propuso cambiarlo. Luego de estudiar algunas propuestas con su hermano Juan Gonzalo, resolvieron que el nuevo nombre del almacén sería “Flamingo”, al parecer inspirado en una figurilla del animal que Jorge Humberto había traído de Estados Unidos, donde Flamingo era un referente claro de éxito comercial y turístico de emblemáticos hoteles, casinos y otros establecimientos. Con el nuevo nombre se esperaba ganar mayor notoriedad, clientela y, ante todo, despersonalizar la razón social del almacén. Aunque bautizar una empresa con un nombre extranjero no era en sí mismo una novedad en el entorno antioqueño, en este caso es de resaltar que aquel nombre era bastante original en un contexto en el que no era habitual el

empleo de rótulos con nombres de animales, y menos aún el de uno exótico que parecía más sonoro en inglés (*flamingo*) que en español (flamenco).

Elegido el nuevo nombre, solo faltaba adelantar las gestiones jurídicas necesarias para llevar a feliz término el esperado cambio y para esto se contrató el 25 de junio de 1950 al reconocido abogado, filósofo y escritor antioqueño Cayetano Betancur Campuzano, quien el 10 de julio oficializó la solicitud de registro ante el Ministerio de Comercio e Industrias en Bogotá. Cuatro meses después, el 16 de noviembre se expidió el certificado número 27548, según el cual se concedió a la sociedad Gonzalo Restrepo Jaramillo e Hijos el derecho exclusivo de usar en el territorio colombiano la palabra “Flamingo” como marca de fábrica, de comercio y nombre comercial. El rótulo podía usarse solo o acompañado de palabras, dibujos o figuras explicativas y en cualquier forma, tamaño y color para distinguir productos y establecimientos comerciales. Según rezaba el registro mencionado,

Esta marca se emplea conforme con el modelo que se acompaña, para distinguir: artículos de zapatería, sastrería-sombrerería, pasamanería, botonería, modas, abaniquería, paragüería, mercería, guantería y tafilería, tales como: trajes para mujeres y hombre de toda edad y accesorios para los mismos, calzado de toda clase y accesorios, tales como punteras y tacones, etc.; sombreros y gorras; polainas, trecillas, galones, borlas, bordados, encajes y flores artificiales; artículos para modistas, sombreros, sastres, zapateros y costureras; hilos, lanas y sedas preparadas para coser y tejer botones, cintas, hilados, guantes, bastones, corsés, abanicos, carteras, bolsas y demás artículos de tafilería; corbatas.

A comienzos de noviembre de 1950 los hermanos Restrepo Londoño cambiaron el nombre del establecimiento comercial por el de Almacén Flamingo, para lo cual hicieron una intensa campaña publicitaria. Desde entonces las ventas ascendieron, sobre todo porque en la ciudad se empezaba a respirar el ambiente navideño que tanto dinamiza la actividad comercial. En efecto, durante las primeras dos semanas de diciembre de 1950 debieron pagar un poco más del doble del jornal a sus tres sastres, por concepto de horas extras, y del 15 al 22 tuvieron que incrementar el número de sastres a cuatro, lo que sin dudas reflejaba el crecimiento de la actividad comercial.

Luego, cuando la mágica época había pasado, la vida normal de la ciudad recordó a los dueños del almacén y a sus empleados, fijos y temporales, que habría que esperar hasta otra fecha especial para recobrar un flujo de caja similar. Con un poco más de año y medio de experiencia en su almacén, para Juan Gonzalo y Jorge Humberto Restrepo ya estaba claro que, según las arraigadas costumbres antioqueñas, la mayoría de personas compraban al menos dos vestidos al año: uno en Semana Santa y otro en Navidad. Como se verá a continuación, fue precisamente en aquellas fechas cuando el almacén hizo mayor despliegue de publicidad, con diversas particularidades.

### **2.1.3 Incursión en la publicidad**

Como se indicó anteriormente, el 30 de marzo de 1949, cuando se abrió al público el Almacén Jorge H., faltaban pocos días para la Semana Santa, época que se celebraba con solemnidad en Medellín. Luego del tradicional domingo de ramos, la ciudad vivía un gran movimiento comercial, especialmente en los almacenes que ofrecían prendas de vestir y otros artículos con los que los parroquianos, humildes y pudientes, se engalanaban hasta el sábado de resurrección. El jueves santo se cerraban los almacenes y, desde la madrugada, los templos se llenaban de feligreses dispuestos a recibir la comunión. A estos actos religiosos era costumbre asistir con traje nuevo o, en su defecto, con el mejor atavío.

Estrenar en Semana Santa era una tradición arraigada entre los antioqueños, por lo que en términos comerciales aquella era una de las temporadas altas del año. Para los comerciantes locales, la víspera de la Semana Mayor era el tiempo propicio para ofrecer novedades, realizar promociones o inaugurar un nuevo establecimiento; era la primera época del año en la que sus cajas registradoras sonaban permanentemente. Con toda razón, antes de las festividades religiosas se encontraba en los medios de divulgación local un despliegue publicitario importante y, aun cuando para 1949 la publicidad en el medio antioqueño no era tan sofisticada como en la actualidad, sus efectos eran notables.

El Almacén Jorge H. no fue la excepción en lo que se refiere al uso de la publicidad. Desde el mismo día en que se abrieron sus puertas, los que hojearon el periódico *El Colombiano* pudieron enterarse de la inauguración del nuevo establecimiento. En la primera página del diario —un lugar privilegiado para pautar— sobresalían en mayúsculas las expresiones “Hoy se abre”, “Everfit” y “De Jorge Humberto Restrepo”, expresiones que acompañadas por el primer logotipo del almacén (la rúbrica “Jorge H.”) y presentadas con un diseño elegante y sobrio llamaban la atención del lector. Lo más visible del anuncio era la marca Everfit, elemento sin duda determinante, pues se trataba de una distribuidora exclusiva de los afamados vestidos para caballero.

No es de extrañar entonces que la fecha elegida para la apertura del Almacén Jorge H. coincidiera con una época anhelada por feligreses y comerciantes. Por eso, luego de informar sobre la inauguración, en los siguientes anuncios de prensa se hizo una mención explícita a la festividad religiosa. En ellos se invitaba al público a conseguir “el más selecto y completo surtido en trajes para la Semana Santa”, como rezaban los avisos de *El Colombiano* hasta el miércoles 13 de abril, víspera del Jueves Santo. Luego de la Semana Mayor, aunque los gastos en publicidad fueron moderados, la difusión del almacén se hizo en la primera página del periódico *El Colombiano*, lo que mostraba el interés de los empresarios por invertir de la mejor manera los recursos que inicialmente se podían destinar al rubro de “propaganda”.

Valga anotar que en Colombia cuando se comenzó a usar la publicidad, esta se llamaba simplemente propaganda y en Medellín, al igual que en otras partes del mundo, fue en los talleres de artistas, en la redacción de las publicaciones seriadas y en los estudios de las emisoras donde, según el caso, se preparaban los textos de los anuncios, las cuñas radiales, las ilustraciones y los lemas que luego se pondrían a consideración del comerciante o industrial interesado en comunicar algún mensaje al público. Antes de terminar la primera mitad del siglo XX, los medios de difusión por excelencia eran la prensa, las revistas, las vitrinas de los cines, los afiches, los volantes y la radio, que apenas empezaba a popularizarse en Medellín, pues aunque la primera radio llegó a la capital antioqueña en

1924, no hubo emisora local sino hasta 1935, cuando se inauguró La Voz de Antioquia, simiente de lo que en 1947 sería la Cadena Radial Colombiana (Caracol). Además, era común que se aprovechara con fines publicitarios cuanto espectáculo público había en la ciudad, por lo que era posible ver variados anuncios en los encuentros de boxeo, los circos, las corridas de toros y las temporadas de zarzuela. En el caso del Almacén Jorge H., la primera publicidad se hizo solamente en la prensa.

En julio de 1949, la inversión en propaganda se planeó estratégicamente de modo que durante un mes consecutivo el nombre del negocio, y los productos y servicios que en él se ofrecían, fueran sistemáticamente divulgados en la prensa con una periodicidad no inferior a dos veces por semana. Así lo muestran los avisos que se publicaron en *El Colombiano* desde la segunda semana de julio hasta el 5 de agosto, en los que figuraba por primera vez la silueta del gamo característico del logotipo de Everfit, y en los que se notaba un diseño publicitario mucho más elaborado. Es de resaltar que aquellos anuncios fueron los primeros con un mensaje sugestivo sobre el sistema de ventas por club. En ellos se señalaba que en el Almacén Jorge H. se podía conseguir ropa de excelente calidad y “sin sacrificios”. Este fue el punto de partida de una historia en la que, junto a la valoración del componente humano, la publicidad y el crédito han sido la columna vertebral del éxito sexagenario de Almacenes Flamingo.

Durante los meses siguientes no hubo mayores inversiones en publicidad, hasta que la época navideña —otra de las clásicas temporadas altas del año— inspiró la elaboración de un aviso distinto para sus pautas en prensa. El nuevo diseño lucía elementos característicos de aquella temporada (dibujos de candiles y árboles de Navidad), al tiempo que indicaba que el Almacén Jorge H. ya no era solo un punto de venta de vestidos Everfit, sino que ofrecía otra variedad de artículos masculinos, lo que reflejaba la rápida evolución del almacén bajo la dirección de Jorge Humberto Restrepo. Desde el punto de vista estratégico, se hizo un cambio similar para informar dónde estaba situado el almacén. Se resolvió ofrecer mayores detalles agregándose la expresión “entre Palacé y Junín”, antecedido de la nomenclatura exacta (Colombia N° 49–85). El habitante promedio de Medellín conocía

más las calles por sus nombres que por su nomenclatura, razón suficiente para esperar que la nueva indicación del lugar facilitara la concurrencia de nuevos clientes.

Aquel fue el último de los cuatro diseños publicitarios usados por el Almacén Jorge H. en 1949, presentados todos en la primera página del periódico *El Colombiano* durante las épocas señaladas: inauguración del almacén, Semana Santa, mitad de año y Navidad. Esa primera incursión en la publicidad y el impulso del sistema de ventas por club contribuyeron al reconocimiento que el almacén logró en sus primeros nueve meses de funcionamiento.

En 1950, la propaganda empleada fue completamente distinta a la del año anterior. Durante los primeros diez meses no se pautó ni una sola vez en la prensa, se incorporaron otras estrategias de comunicación masivas como las cuñas radiales y otros medios personalizados como el empleo de voceadores —o pregoneros—, el pago de propinas a quienes llevaran nuevos clientes y el incentivo económico por concepto de comisiones a los cobradores del almacén que consiguieran que sus clientes “sacaran” un nuevo club. Las nuevas estrategias de promoción del almacén se usaron especialmente pocos días antes de que se registrara el nombre “Flamingo”. Desde ese momento se buscaron diferentes formas de transmitir la información a los clientes para que pudieran recordar que el Almacén Jorge H. cambiaría de nombre. Para tal efecto se contrató con la empresa Neón Iris la fabricación de un aviso luminoso con la nueva imagen corporativa, que iría en la fachada del negocio, justo al lado del conocido aviso de Everfit.

Como el cambio de nombre sería, sin lugar a dudas, un acontecimiento especial, desde octubre se comenzaron a pasar cuñas en Radio Nutibara y se encargó a la empresa Ultra Limitada la elaboración del nuevo logotipo, los avisos de prensa y el diseño de 500 cartones similares a los utilizados para las apuestas en las carreras de caballos, a los que se les dio el nombre de “quinielas Flamingo”. Estas hacían parte de una original estrategia publicitaria con la que se buscaba que cada uno de los clientes, por medio de una comunicación personalizada, recordara el nuevo nombre del almacén.



Es importante mencionar que la publicidad en Antioquia había madurado de la mano con el desarrollo empresarial, lo que para mediados del siglo XX se traducía en la existencia de algunas oficinas especializadas en artes creativas con fines publicitarios. Una de ellas era precisamente Ultra Limitada, firma fundada en Medellín (1942) por Miguel Capuz (español), Hernando Téllez Blanco y Luis Lalinde Botero, uno de los publicistas más destacados en Colombia, fundador, entre otras, de la Asociación Colombiana de Agencias de Publicidad (Acap) y Delta Publicidad (1955). Hasta la fundación de Delta, Ultra Limitada era la agencia encargada de la publicidad de diferentes empresas como Pepalfa y Everfit, y gozaba del prestigio y experiencia suficientes para manejar la nueva publicidad del Almacén Flamingo.

En aquel momento la hípica en Medellín estaba en todo su apogeo, por lo que se identificó en aquella diversión popular una oportunidad para incorporar algunos de sus elementos característicos en un sorteo con el que se divulgaría el nuevo nombre del almacén. El juego consistía en que cada cliente recibía por sus compras una “quiniela Flamingo”, con la que podía participar en la rifa de \$300 en efectivo. Para hacerse acreedor al premio, el cliente debía escribir en la quiniela a qué hora pensaba que se detendría un reloj de cuerda que Jorge Humberto tenía exhibido en una vitrina de su almacén, la cual había sido sellada por la oficina de juegos y espectáculos de Medellín. Según el testimonio de Héctor Marín, aquella publicidad “fue muy pródiga, muy atractiva, con muy buen resultado y casi tuvimos que imprimir más boletería; la promoción se divulgó principalmente por radio”.

Además de la publicidad por radio y otros medios personalizados, a partir del 4 de noviembre se dio inicio a una intensa campaña de expectativa en la prensa local en la que se hacía mención a las quinielas, a las ventas por club y a la oportunidad de “ganar dinero y vestir bien” en el Almacén Flamingo, dejando constancia de que era el mismo establecimiento conocido hasta entonces como Almacén Jorge H. Ese mismo día, con el inicio del concurso, se hizo oficial el cambio de nombre del almacén. Algunos de los avisos usados en la publicidad fueron los siguientes:

El reloj de la suerte del Almacén Flamingo. ¡Gánese \$300.00 fácilmente! Visítenos y reclame su quiniela. Somos distribuidores de Everfit.

¡Pruebe su suerte! ¡Una oportunidad original! ¡Única! El reloj de la suerte del Almacén Flamingo. Si usted recibió la quiniela Flamingo en su casa, hágala sellar y perforar en nuestro Almacén, si no la ha recibido reclámenosla. Son \$300.00 para usted. Almacén Flamingo Colombia.

¿Sabe usted o puede suponer cuando se detendrá el reloj de la suerte? ¡Esa hora puede ser su hora de fortuna! ¡Medítelo! ¡Estúdielo! ¡Calcúlelo! ¡Adivínelo! Es una quiniela de \$300.00 que le ofrece su distribuidor de Everfit, el traje listo y a su medida. Almacén Flamingo.

Con aquellos avisos y diseños apareció por primera vez el nuevo logotipo en el que el nombre de Almacén Flamingo venía acompañado de la imagen clásica de un flamenco de cuerpo completo y parado en una pata. Además, como muestra de la relación directa que se tenía con la empresa Confecciones Colombia, el logotipo de Almacén Flamingo incluía el distintivo de Everfit, por lo cual la gente fue identificando el almacén como “Flamingo Everfit”. De esa manera se le conoció por lo menos hasta la década del setenta.

El 23 de noviembre de 1950 se publicó en *El Colombiano* un anuncio en el que se volvía a la sencillez de los primeros avisos que anunciaban la exclusividad de vestidos Everfit pero con una particularidad: además de las ya tradicionales ventas por club, se informaba a la clientela que también se podían conseguir productos por cooperativa, un sistema de ventas del que se hablará en el siguiente capítulo. Los anuncios durante los primeros días de diciembre recordaban que la Navidad se aproximaba, pero luego del día 11 los avisos, igualmente sobrios, ya no mencionaban la temporada navideña sino que resaltaban el servicio bueno y ágil que brindaba Flamingo, al tiempo que daban más relevancia al sistema de ventas que querían posicionar: al fiado, costumbre comercial que en Antioquia goza de una historia particular.

#### 2.1.4 Un paréntesis necesario: el “fiao”... “fiao”...

Durante siglos, el pueblo antioqueño ha encontrado en diferentes sistemas de crédito una manera de salir adelante en los negocios, y de satisfacer sus necesidades y gustos cotidianos. Aunque no se puede asegurar con precisión cuándo comenzó a proliferar en Antioquia la costumbre comercial de “al fiado”, ya para 1776 era algo tan afianzado que saltó a la vista del recién nombrado gobernador, el español Francisco Silvestre. Según lo anotó en su obra *Relación de la provincia de Antioquia*, en estas tierras “el modo de tratar se reduce al fiado, y viven tan acostumbrados a él que aunque les den el género por una mitad menos por oro en mano, y teniéndolo, prefieren ordinariamente aquel mayor precio para la compra con tal de que se le fíen...”.

Al fiado ha sido desde entonces un método característico dentro los hábitos de consumo de los antioqueños; tanto es así que, en el desenvolvimiento económico de la región, para adquirir mercancías a crédito ha sido más importante que las personas gocen de credibilidad que de un apreciable poder de compra. De ahí el valor que se le ha dado al cultivo de un buen nombre, pues en lo concerniente al comercio la respetabilidad de un individuo, o la de su empresa, se medía por la cantidad de deuda que podía contraer y para eso se requería tener liquidez y gozar del prestigio de ser reconocido como una persona digna de confianza, por ser de fiar —del latín *fidare*, que a su vez deriva de *fidere*, que significa fe, seguridad—. De ahí el origen de la palabra fiado.

Desde la época colonial y hasta poco antes de finalizar el siglo XIX, salvo los artículos básicos de alimentación, algunas artesanías y pequeñas manufacturas, todo lo que se comercializaba en Antioquia debía ser importado. Eso significaba que todo debía atravesar el océano, incluso las cosas más insignificantes, como tijeras y agujas para coser, debían llegar a las costas del Caribe colombiano y luego recorrer el país durante largas semanas de viaje por las impredecibles aguas del río Magdalena —arteria vial por excelencia hasta

mediados del siglo XX— hasta llegar a lomo de mula a los almacenes ubicados en la cordillera Central.

En ese recorrido, las relaciones entre las personas dedicadas al comercio constituían una larga y compleja red de crédito, desde el momento en que se adquirían los grandes lotes de mercancía en los mercados lejanos hasta que llegaban al consumidor final. Lo normal era que en ese largo proceso de distribución los comerciantes adquirieran la totalidad o una parte de las mercancías a crédito, con seis o doce meses de plazo, aunque también era común la práctica conocida como de “los tres seises”, lo que significaba que los pagos se efectuaban en tres contados: a los seis, doce y dieciocho meses de adquirida la mercancía.

Según la historiadora Beatriz Patiño, “las relaciones de comercio se basaban en el cumplimiento de la palabra empeñada, en la ‘legalidad en los tratos’, en la buena fe”. Incluso circulaba por aquella época un tratado sobre comercio escrito por Domingo de Marcoleta, documento que la misma historiadora emplea para ilustrar lo que significaba en ese entonces la estrecha relación entre el crédito y la confianza:

Sobre estos principios, sobre este fundamento descansan esencialmente la confianza, y la fe pública en el comercio. Ninguna clase de ciudadanos hay más penetrada del punto de honor, que los negociantes; de suerte que su reputación, y la delicadeza de sus opiniones componen la seguridad de sus empeños, no las penas pronunciadas por las leyes en que ningún negociante se detiene: la misma rectitud, la misma exactitud y la misma buena fe en sus empeños existiría sin el apoyo de la autoridad o ninguna ley.

El nivel de riesgo derivado de la incertidumbre que debían asumir los comerciantes en esa época hacía que estuvieran permanentemente atentos y activos, pagando y cobrando cuentas, pues con las ganancias que obtenían con algunos abonos recibidos podían amortizar sus propias deudas y así podían hacer nuevas compras y, por lo tanto, contraer nuevos compromisos. Pero, por ser un negocio de plazos variables y capitales de alto riesgo, el equilibrio entre lo que debía y lo que tenía el comerciante era frágil, pues en la

mayoría de casos se contraían muchas deudas simultáneamente. Por eso, según Patiño, “para hacer una carrera de comerciante por largo tiempo era necesario pagar los créditos a tiempo, lo que requería contar con los fondos suficientes; mientras más liquidez, mayores posibilidades había de aprovechar las oportunidades del mercado”.

Dentro de las relaciones comerciales de gran importancia estaba la que se establecía con los antioqueños consagrados a la minería, actividad en la que muchas familias encontraron su modo de subsistencia, específicamente en lo que se ha denominado “mazamorreo” o minería independiente. Como el oro circulaba internamente como dinero, y era al mismo tiempo la moneda - mercancía por excelencia en el comercio con el exterior, gracias al establecimiento de redes comerciales y al eficiente sistema de crédito, aquellos grandes importadores lograron comercializar sus mercancías por todo el territorio, al tiempo que consiguieron controlar el oro, con lo que alcanzaron un gran poder económico. De esa manera, Medellín se convirtió rápidamente en un importante polo de desarrollo económico (como centro de abastecimiento de los distritos mineros), lo que le significó, entre otras cosas, la titulación de capital antioqueña en 1826, cuando ya en materia económica y política Santa Fe de Antioquia era una ciudad venida a menos.

De esa manera funcionó el comercio en Antioquia durante mucho tiempo. A mediados del siglo XIX, el papel de la persona que traía mercancías dio paso a la constitución de diferentes casas comerciales mayoristas, sociedades ubicadas generalmente en Medellín que se encargaban de importar los bienes y distribuirlos entre los comerciantes intermediarios, quienes llevaban las mercancías a las diferentes poblaciones del territorio antioqueño. Para esa época, el comercio regional ya estaba más organizado y contaba con una infraestructura de transporte apoyada en la navegación a vapor y en la arriería. También contaba con una reputación históricamente ganada dentro y fuera del país, por su puntualidad y honradez en los pagos. Y aunque los importadores seguían vendiendo sus mercancías a crédito, al otorgar, además, préstamos y anticipos con altos intereses, su trabajo se fue perfilando como actividad crediticia, que se formalizó a partir del último

tercio del siglo XIX, época en la que se fundaron los primeros bancos organizados del territorio antioqueño.

En la década de 1920 ya estaba tan generalizado el uso del crédito en Antioquia, que el eminente ingeniero civil Alejandro López advirtió sobre el peligro de tener negocios comerciales e industriales sin capitales propios, y manifestó que no le parecía adecuado que el comerciante se dedicara simultáneamente a actividades de naturaleza comercial y financiera:

[...] la competencia comercial que se ha desarrollado en Antioquia, desde el último tercio del siglo pasado, cuando la viabilidad del río Magdalena facilitó el comercio, es algo que carece de analogías. La febril actividad de estos montañeses, su marcada preferencia por el comercio y la facilidad con que conseguían en Europa cuantiosos créditos a largo plazo, determinaron el empleo de multitud de energías en ese oficio, con la consiguiente lucha de competencia por captar la demanda. Eran aquellos los felices tiempos en que la palabra equivalía al más sagrado compromiso, y en que Antioquia disponía de mercados tan extensos para su comercio, que llegaban por el sur, hasta Popayán. La competencia se localizaba tanto en los precios como en los términos de pago, triunfando aparentemente, aunque es muy dudoso a la larga, quienes daban al fiado más cantidad y por más largo tiempo. El fiado era el incentivo para la demanda, y aún puede asegurarse que los precios son y han sido consideración secundaria, ya que lo más indispensable era y es obtener largos plazos para el pago de la mercadería. Quien anda a caza de clientela, en semejantes condiciones, es claro que no exige seguridades: será más afortunado el comerciante que sepa medir a ojo las profundidades del alma humana y los calibres morales de sus clientes, pero convengamos en que tales operaciones pertenecen al género especulativo: son un juego de suerte y azar.

La costumbre de tomar mercancías fiadas se practicaba tanto en la ciudad como en las áreas rurales. En estas, el eje del comercio eran las fondas, lugares en donde los comerciantes entregaban a los campesinos los productos que necesitaran “al fiado” y dinero a interés, antes de que ellos percibieran los ingresos correspondientes a las épocas de cosecha. Gracias a eso, en algunos casos el fondero, el dueño de la tienda del pueblo y el comerciante de la ciudad establecieron con los campesinos vínculos más estrechos como el compadrazgo.

En Medellín, las prácticas comerciales de crédito fueron evolucionando a finales del siglo XIX, cuando, por la influencia de las pocas familias judías que llegaron a la ciudad, se conoció el sistema de ventas a plazos, el mismo que los antioqueños perfeccionaron hasta llegar al sistema de cuotas, y luego al ya popular sistema de ventas por club. En su libro *Estampas de Medellín antiguo*, Rafael Ortiz Arango recuerda cómo los señores judíos de apellido Rabinovich introdujeron un sistema de venta que para entonces era nuevo en la ciudad: la venta a plazos. Según el autor, cualquiera de ellos

[...] salía a la calle con un tercio de cortes de tela al hombro y se iba a la buena de Dios, de puerta en puerta ofreciendo a las señoras y al servicio doméstico su mercancía, para pagarla en contados de cinco y diez centavos cada semana. Si cuando tocaba pago no había el contado, ellos no se enojaban; volvían incansablemente hasta que se les terminaba de pagar. Si la persona por cualquier circunstancia no podía hacerlo y quería devolver la mercancía, ellos insistían en que la conservara hasta que la pudiera pagar, y si por cualquier causa ya había dispuesto de la mercancía usándola o haciendo un regalo, ellos aguardaban sin enojarse nunca.

A raíz del desarrollo de ese sistema, otros comerciantes antioqueños comenzaron a vender bajo la modalidad de cuotas hasta que el sastre Jorge Puerta R., más conocido como “El sastre que impone la moda”, introdujo una nueva forma de vender sus vestidos, fraccionando su valor en diez partes y ofreciendo dar por abonadas tantas cuotas como clientes nuevos le llevara cada comprador. Fue con este innovador sistema como surgieron en Medellín las ventas por club, aunque no fue un fenómeno muy duradero, ya que rápidamente fue demandado por algunos competidores, lo que llevó a la Alcaldía de la ciudad a suspenderlo por varios años. De igual manera, en 1912 la Cámara de Comercio de Medellín se pronunció en contra de estas prácticas comerciales cuando involucraban el sistema de “no pague usted”, es decir, que por azar el comprador podía ganarse las cuotas del club.

Para que en la ciudad comenzara de nuevo a hablarse de los clubes en un contexto comercial habría que esperar hasta principios de los años treinta, cuando uno de los almacenes de larga trayectoria comercial en la ciudad retomó el sistema iniciado por el sastre Puerta. Se trataba del almacén La Primavera, de propiedad de Clementina Trujillo y la familia de Nicanor Restrepo Restrepo y Margarita Jaramillo Villa. En 1930, Cipriano Restrepo Jaramillo asumió la dirección del almacén, y bajo su gestión se inauguró el sistema de clubes en La Primavera, sistema que luego habría de generalizarse en el comercio de la ciudad.

Desde entonces, según lo recuerda Lisandro Ochoa,

[...] se despertó una fiebre en Medellín por los clubes de ventas en infinidad de comerciantes e industriales para vender sus mercancías y productos [...] y como nuestro público es devoto de la novelería, el azar y el plazo, pronto surgieron estos clubes con tal profusión, que las ventas al detal de los almacenes y los productos de los industriales que no habían adoptado las ventas por club se resintieron. Se establecieron clubes desde la cabeza hasta los pies: clubes de paseos, de muebles, de belleza, de cajas y cepillos de dientes, teniendo, todos, diversidad de programas halagüeños con los cuales se atraía clientela.

Tal fue la acogida y expansión que tuvo este sistema de ventas, que según se afirmó en una noticia publicada el 30 de julio de 1990 en el periódico *El Colombiano*, titulada «Los antioqueños vivimos del ‘fiao’», al finalizar el siglo XX era un hecho que la mayoría de mercancías que movía el comercio organizado de Medellín se hacía por el sistema de club, el cual “se coló entre la ropa, el calzado, las joyas, electrodomésticos y en cualquier cantidad de servicios para automotores, casi siempre difícil de obtener si no es con pago inmediato”. En este artículo de prensa, ahora en letras de imprenta y con diferentes matices, parecían repetirse las palabras que el gobernador Silvestre había dejado plasmadas dos siglos atrás:



Querámoslo o no, al comprador antioqueño le gusta el regateo y todo bueno, bonito y barato. También es vanidoso y quiere llevar puesto lo mejor aunque tenga otras necesidades apremiantes. Le gusta “enculebrarse” como se dice popularmente, trabajar únicamente para pagar los fiados, como una forma de salir adelante, una expresión cultural que va de la mano de la vida cotidiana. Es un sentimiento y una forma de ser que para muchos significa desarrollo a plazos.

Ese “desarrollo a plazos” fue lo que Almacenes Flamingo propició desde sus inicios, pues, a diferencia de otros establecimientos similares, no compite con precios sino con el otorgamiento de crédito en las condiciones que más les sirven a sus clientes, en términos del valor de las cuotas y los plazos y formas de pago. Sin lugar a dudas la calidad humana de los empleados del almacén y la cercanía con sus clientes han generado tal grado de fidelidad y familiaridad que la empresa ha logrado un importante proceso de crecimiento con base en la confianza. En la actualidad, el 90% de las ventas se realiza a crédito, por lo que no sería descabellado afirmar que sus fundadores y directivos desarrollaron la “fortuna del comerciante”, aquella a la que hizo alusión Alejandro López en 1926, pues todo indica que en Flamingo han sabido “medir a ojo las profundidades del alma humana y los calibres morales de sus clientes”.<sup>146</sup>

Ese fue el origen de la que hoy se reconoce como la más importante cadena de almacenes por departamentos de ventas a crédito minorista del país. Al celebrar el sexagésimo aniversario (2009), Almacenes Flamingo S. A. contaba con más de mil empleados fijos y había ampliado su campo de operaciones al resto del valle de Aburrá y a departamentos vecinos, con un total de siete “almacenes amigos”, cuatro de los cuales están ubicados en el centro de Medellín: en Sucre con La Playa, en Bolívar con Ayacucho, en la Plazuela Uribe Uribe y en el parque de Berrío. Los otros tres están en Bello, Itagüí y Armenia (Quindío).<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Hasta aquí fue tomado literalmente de: Jairo Andrés Campuzano Hoyos, *Almacenes Flamingo S. A. 60 años*, Medellín, Almacenes Flamingo, 2010, pp. 37-54

<sup>147</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, *Almacenes Flamingo S. A. 60 años*, Medellín, Almacenes Flamingo, 2010, pp. 29, 156.

## **2.2 Una observación pertinente. Aprendizaje del poder político del empresariado antioqueño. Juan Gonzalo Restrepo en el derrocamiento de la dictadura militar de Gustavo Rojas Pinilla**

Motivo del acaloramiento bipartidista y las frecuentes manifestaciones de violencia que experimentaba el país desde el asesinato del caudillo liberal Jorge Eliecer Gaitán, en 1948, en un esfuerzo silencioso y mancomunado de los partidos tradicionales y el empresariado nacional, en 1953 se dio un golpe militar al gobierno de Laureano Gómez Castro (1950-1953) y se posesionó en la presidencia de la República el Teniente General Gustavo Rojas Pinilla. Con vivas manifestaciones de aceptación se recibió en todo el país al nuevo mandatario, quien a los pocos meses de gobierno ya daba muestra de efectiva disminución de los brotes de violencia que, en buena medida, lo habían lanzado al primer cargo ejecutivo del país.

No obstante sus primeros éxitos en materia social, con el paso del tiempo se fue afianzando un modelo de gobierno dictatorial que, por algunas desafortunadas medidas, comenzó a incomodar a algunos de sus seguidores. Además de una marcada propensión populista, según Angélica Rettberg el gobierno de Rojas fue bastante perjudicial en materia económica. La situación llegó a presentarse de tal magnitud que de un crecimiento económico de casi 7% en 1954, rebajó al 4% en los dos años siguientes y al 2,2% en 1957. Asimismo, la política del gasto compensatorio llevó al país a un déficit fiscal sin precedentes y la inflación se disparó a más de 23% en 1957, mientras en 1954 estaba aproximadamente en 4%, lo que conllevó a un aumento del costo de vida.<sup>148</sup> De igual manera, algunas reformas fiscales y tributarias frenaron el desarrollo industrial y ocasionaron algunos perjuicios para la agricultura, algunos de los cuales se explican por la liberalización de las importaciones que estimuló el consumo de productos extranjeros. También, “entre 1951 y 1956, el peso colombiano se devaluó [...] respecto al dólar estadounidense [y] al contraer una cuantiosa deuda externa respaldada por los ingresos

---

<sup>148</sup> Angélica Rettberg, *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2003, pp. 21-22.

esperados de café, el gobierno se comprometió en un extenso y costoso programa de gastos, especialmente en materia de infraestructura.”<sup>149</sup>

Pero el punto culminante se alcanzó cuando Rojas Pinilla tomó la decisión de violar el acuerdo que hiciera tres años atrás con las élites políticas y económicas, manifestando abiertamente su deseo de ser reelegido para el período siguiente (1958-1962) y anunciando la creación de un nuevo movimiento político, al que denominó la Tercera Fuerza. A raíz de esto, en julio de 1956 los dirigentes de los partidos tradicionales firmaron una declaración de inconformidad con aquel gobierno y su interés por “restablecer la dignidad de la vida política colombiana”. Este documento se conoció como el “Pacto de Benidorm”, por el lugar en el que fue firmado en España.<sup>150</sup>

A la declaratoria de los partidos políticos se fue uniendo la inconformidad del empresariado, el cual, en cabeza de algunos particulares, gestó varios frentes de resistencia civil en oposición al gobierno militar. Uno de esos movimientos tuvo en Alberto Lleras Camargo su máximo inspirador, y fue integrado por su amigo Gonzalo Restrepo Jaramillo y otras figuras públicas de origen antioqueño. Aunque a comienzos de 1956 ya se oía hablar de “Frente Civil”, cuando la Asamblea Nacional Constituyente se manifestó a favor de la permanencia de Rojas en el poder, Gonzalo Restrepo Jaramillo, quien había sido crítico de las actuaciones de aquella, sin mucha figuración pública pero con el empeño y discreción que la situación requería, decidió participar decididamente en el proceso que esperaban condujera al derrocamiento de la dictadura.<sup>151</sup> Por ello, como no pocas veces lo había hecho, Gonzalo Restrepo Jaramillo convocó a su finca de recreo “El Remanso” a una reunión de distinguidos caballeros, en la que se dio origen al movimiento que algunos

---

<sup>149</sup> Angélica Rettberg, *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2003, p. 24.

<sup>150</sup> Angélica Rettberg, *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*, Bogotá, Uniandes, 2003, p. 23.

<sup>151</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, pp. 552-553

meses más adelante alcanzaría el objetivo propuesto. De ello quedó constancia en el libro de visitas de su finca, con la siguiente inscripción:

El 2 de septiembre de 1956 se reunieron secretamente en “El Remanso”, eludiendo la policía rojista, los señores Alberto Lleras Camargo, Guillermo Mesa Londoño, Rafael Naranjo Villegas, Gonzalo Restrepo Jaramillo, José [María] Bernal, Jaime Posada Londoño, Pablo Bernal, Luis Navarro Ospina, Francisco Eladio Gómez y Bernardo Penagos, a quienes atendió de huésped la señorita María Elena Restrepo, hoy señora de Gallo, para planear el Frente Nacional y la caída de la dictadura en una de las primeras reuniones celebradas con este objeto.

Las que siguen son las firmas de algunos de los asistentes.

[firmas]

“El Remanso”, septiembre 2 de 1956.<sup>152</sup>

Dado el grado de figuración de las personas que integraron este grupo, y la permanente vigilancia a que estaban sometidos por la “policía rojista”, a Juan Gonzalo Restrepo se le encomendó el no poco riesgoso encargo de ser su “paloma mensajera”, llevando y trayendo mensajes subrepticamente al Cardenal Crisanto Luque y al doctor Alberto Lleras en Bogotá.<sup>153</sup> Para comienzos del año siguiente la situación política parecía no ofrecer ninguna garantía de cambio, por lo que se empezó a planear una reacción masiva en contra del régimen dictatorial, reacción en la que se esperaba contar con la participación de todos los sectores de la política y la economía nacionales. Era aquella una revolución silenciosa que, originada en la privacidad de las casas de habitación y algunos clubes de Medellín, fue trascendiendo a otros escenarios similares de diferentes latitudes de la nación.

Llegado el mes de mayo de 1957, con la tensión que despertaba el ser protagonista de una gran manifestación como la planeada, Juan Gonzalo se encargó de hacer algunos preparativos para poderse desplazar a Bogotá, por última vez en esa coyuntura, antes del

---

<sup>152</sup> Libro de visitas de “El Remanso”, f. 29v. Archivo personal familia Restrepo López.

<sup>153</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, “Juan Gonzalo Restrepo Londoño. Semblanzas de un empresario”, en: *Ad-Minister*, N° 12, Medellín, 2008, p. 63.

gran acontecimiento que solo pocos conocían con certeza. Algunos de sus empleados del almacén Olarte Vélez y Flamingo así lo recordaron:

Reunió el personal de Olarte Vélez y nos dijo: “bueno muchachitas, se les va a dar una bonificación –o algo así–, se van para sus casas, compren mercado, medicinas, todo lo que necesiten, llévenlo para la casa, se quedan calladitas y no salgan a la calle. ¡No salen a la calle!, se me encierran”. ¿Por qué doctor? “ustedes se van a dar cuenta, no vayan a decir que yo les dije, no vayan a decir nada.”

Y simultáneamente estaba el doctor Jorge Humberto Restrepo dando las mismas instrucciones en Flamingo: “si tienen dificultades para algo, me llaman. No quiero que nadie tenga dificultades económicas –no se sabía que iba a pasar– nosotros tenemos en la casa mucho surtido, tenemos de todo, si a ustedes se les agota, llámennos.”

Pensaron en sus empleados primero que todo.

Y nosotros, “¡ay Jesús!, ¡ay doctor Juan Gonzalo!”; a rezar, a pedir por ellos que no les pasara nada. Y emprendieron para Bogotá.

Nosotros teníamos las oficinas aquí al frente del Club Unión, el almacén Olarte Vélez y La Primavera, y todos esos militares se posesionaron de él. Los veíamos como unos toros, horrible, y nosotros al frente.

Y cuando volvió el doctor Juan Gonzalo ya todos con el alma en las manos, ya felices... Felices porque ya sabíamos el triunfo que habíamos tenido.<sup>154</sup>

En efecto, el 3 de mayo de 1957 se inició una serie de manifestaciones que encontraron su más fuerte aliado en el paro patronal, estimulado por el empresariado antioqueño a partir del 7 de mayo, con el cierre simultáneo del comercio y la industria. Tras el apoyo del sector financiero, político y gremial del país, el paro vio sus frutos en la madrugada del 10 de mayo, día en que Rojas Pinilla entregó su poder a la Junta Militar que gobernaría hasta el restablecimiento definitivo de la democracia. Al año siguiente se convocaría a las elecciones que darían origen al Frente Nacional (1958-1974).<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> Entrevista concedida por Rosalba Osorio Marín y Héctor José Marín Gallego a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 12 de mayo de 2005.

<sup>155</sup> Angélica Rettberg, *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2003, pp. 85-86.

### 3. LA EXPERIENCIA FALLIDA: “ALGODONALES EL CEDRO”.

El desarrollo agroindustrial de Colombia tiene un punto de partida importante a comienzos de los años cincuenta, cuando en el entorno empresarial fueron presentándose algunas transformaciones que condujeron a una gradual sustitución de importaciones de algunas materias primas agropecuarias. De forma paralela, desde mediados del siglo XX comenzó a diferenciarse claramente la agricultura comercial de la tradicional. Según se indica en un estudio publicado en 1980,

El sector agrícola hasta la década de los cuarenta estaba constituido básicamente por un subsector exportador con base en la producción de café y banano, un subsector productor de bienes de consumo interno y un subsector de agricultura campesina de características de subsistencia. Pero inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial comienza a surgir la agricultura comercial, la que experimenta un crecimiento sostenido en las décadas siguientes hasta representar en la actualidad aproximadamente la mitad del total de la producción agrícola del país.<sup>156</sup>

Con respecto a la agroindustria propiamente dicha, Absalón Machado afirma lo siguiente:

Es bien conocido cómo a medida que la economía se desarrolla, la agroindustria se constituye en el sector más dinámico del sistema agroalimentario. En Colombia no se puede hablar de un sistema agroalimentario conformado y articulado antes de los años sesenta, pero a partir de allí, ese sistema se perfila nítidamente con sus elementos más característicos. El sistema agroalimentario se conforma cuando las articulaciones de la agricultura con la industria de alimentos y demás sectores de la economía se fortalecen conformando cadenas y procesos, de manera que el sistema produce la mayor parte de sus materias primas y deja de importarlas.

El proceso de sustitución de importaciones de las materias primas agropecuarias procesadas para la industria, prácticamente culminó en Colombia hacia fines de los sesenta, permaneciendo básicamente las importaciones de aceites y grasas, trigo, las de cacao hasta fines de los setenta y las de leche en polvo.

---

<sup>156</sup> Caja Agraria y otros, *Seminario internacional sobre asistencia técnica a prestatarios del crédito agropecuario. Octubre 13-18 de 1980. Palmira-Valle. Colombia*, Bogotá, s.e., 1980, p. 83.

El término agroindustria adquiere mayor dimensión en el período que se inicia en la década de los sesenta, cuando puede hablarse de la conformación de un sistema agroalimentario en una fase de transición.<sup>157</sup>

Gracias a este renglón de la economía, uno de los sectores más dinámicos y desatacados en la historia de Colombia fue el de la industria textil, el cual comenzó en un acelerado proceso de expansión desde las primeras décadas del siglo XX en regiones como Cundinamarca, la Costa Atlántica, Santander, el Valle del Cauca y Antioquia.<sup>158</sup> Como curiosa paradoja, a pesar de carecer casi por completo de una fuente local de abastecimiento de materias primas, desde comienzos de la década de 1920 fue Antioquia la que tomó la delantera en el escenario industrial colombiano, con el ramo textil como punta de lanza. De esta manera, durante toda la primera mitad del siglo XX las empresas textiles antioqueñas dependieron en un alto porcentaje de las fibras importadas, de otras regiones y del extranjero.

No pocos intentos se hicieron por estimular el cultivo del algodón en Colombia. Desde los mismos orígenes de las iniciativas empresariales en materia textil, diversos hombres de negocios se encargaron de dar a conocer y difundir las semillas, así como en llevar a cabo diferentes campañas para incentivar el cultivo de la preciada planta fibrosa. Uno de los pioneros y más aguerridos propulsores de estas campañas fue el antioqueño Emilio Restrepo Callejas (1852-1932), fundador y desde 1905 gerente de la Compañía de Tejidos Medellín, antigua Compañía Antioqueña de Tejidos (1902), más conocida como Fábrica de Tejidos de Bello. Además de su participación como proponente de una reforma arancelaria que protegiera y estimulara el cultivo de algodón en Colombia en 1907<sup>159</sup>, desde que asumió la gerencia de la prominente empresa de tejidos, “Emilio Paila”, como se le conocía

---

<sup>157</sup> Absalón Machado Cartagena, *El modelo de desarrollo agroindustrial en Colombia. 1950-1990*, Bogotá, Siglo Veintiuno, 1991, p. 21.

<sup>158</sup> Antes del algodón, los productos “agroindustriales” más importantes del país eran, entre otros, el café, el tabaco y la caña de azúcar. Estos temas, no obstante, no serán abordados en este estudio por no estar directamente relacionados con la trayectoria empresarial de Juan Gonzalo Restrepo Londoño.

<sup>159</sup> Luis Ospina Vásquez, *Industria y protección en Colombia, 1810-1930*, 2ª ed., Medellín, Oveja Negra, 1974, pp. 400-401.

popularmente a Restrepo Callejas,<sup>160</sup> comenzó una activa campaña en la que buscaba sensibilizar a los terratenientes y agricultores de la imperiosa necesidad que tenía la industria textil de abastecerse con fibras nacionales. Para tal efecto divulgó en diferentes medios de circulación regional, como el periódico *La Patria*, notas como la siguiente en las que prácticamente suplicaba que se intensificara el cultivo del algodón:

Las personas que visiten nuestra fábrica y se den cuenta del capital invertido en ella se persuadirán de que los empresarios estamos forzados a seguir adelante y a vencer cuantas dificultades se presenten [...] Si nuestros buenos deseos no nos ciegan, esperamos ver no muy tarde a Bello convertido en el Manchester de Colombia [...] No se olvide que nuestro esfuerzo va a ser de importancia vital para Colombia. La compañía que emprendió el establecimiento de la Fábrica de Tejidos de Bello tuvo que liquidarse con una pérdida de doce millones de pesos papel. Muchos de sus accionistas, y de los más ricos entre ellos, abandonaron la empresa llenos de desaliento. Si los que hemos tenido el valor de continuar luchando sucumbimos, la idea de las manufacturas en grande escala en nuestro país será tomada como locura por muchos años en el futuro y su realización necesitará el esfuerzo de nuevas generaciones, más inteligentes, más tenaces o más ricas que la actual. **Para evitar ese fracaso y para acercar los bienes que el buen éxito traerá consigo, es para lo que solicitamos el auxilio de todos los que puedan sembrar algodón y evitar a la empresa el peligro de carecer de materia prima [...] Esto parece un sueño, pero pronto veremos que es una realidad. ¡Necesitamos algodón! ¡Mucho algodón!**<sup>161</sup>

Gracias a esos y a otros esfuerzos por incrementar el cultivo del algodón en Colombia, salvo contadas excepciones el empresariado textil pudo abastecerse de la fibra que comenzó a cultivarse en algunas zonas costeras o en las áreas de influencia de los diversos centros fabriles del interior. Incluso durante el gobierno de Pedro Nel Ospina (1922-1926), con motivo del crecimiento de este sector productivo llegó a Colombia una misión de algodoneiros de Manchester, la cual, tras estudiar con detenimiento las zonas productoras,

---

<sup>160</sup> Para más información sobre este empresario antioqueño véase: Víctor Álvarez Morales y Jairo Andrés Campuzano, “Emilio Restrepo Callejas”, *100 empresarios, 100 Historias de vida* (en proceso editorial). Disponible en versión de radio en:

<http://www.camamed.org.co/sonidos/Programas/59emiliorestrepoc.mp3>

<sup>161</sup> *La Patria*, octubre de 6 de 1905, citado en: María Claudia Saavedra R., “Empresas y empresarios: el caso de la producción textil en Antioquia (1900-1930)”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, p. 1224 (subrayado nuestro).



recomendaron algunas “mejoras” en los cultivos, de lo que resultó la eliminación de algunas variedades y la emisión en 1926 de una ley sobre fomento al cultivo del algodón.<sup>162</sup>

Con el mismo propósito, en 1932 algunas fábricas textiles participaron de la fundación de la Compañía Algodonera Colombiana, “para fomentar este cultivo principalmente en el litoral atlántico, además de los departamentos del Tolima, Cundinamarca, Santander, Boyacá, Antioquia, Caldas y el Valle”<sup>163</sup>. No obstante sus esfuerzos, la acelerada expansión del sector textil durante la década de 1930 comenzó a dejar corta la oferta de fibra nacional, aun cuando a finales del decenio la producción de la misma se había incrementado considerablemente. Para entonces ya se contaba con Armero como nuevo centro algodonnero, de donde se extendió “paulatinamente al sur del Tolima (El Espinal, El Guamo, Natagaima), el Bajo Magdalena (Repelón, Aracataca), el Valle del Cauca (Buga, Palmira), el Sinú (Montería, Cereté) y a los departamentos de la Guajira, el Cesar y el Meta.”<sup>164</sup> Pero antes de comenzar la década de 1940 la producción nacional no alcanzó para abastecer la ascendente demanda de las textileras nacionales, lo que condujo a la inevitable importación de la materia prima faltante.

Aunque la necesidad de importar materias primas trajo algunas dificultades económicas a diferentes compañías textileras, todo indica que las más graves se originaron por la iniciativa gubernamental de proteger la producción del nuevo algodón tolimense. El entonces Ministro de Agricultura e Industrias, Francisco Rodríguez Moya (1934-1938), logró que se impusieran cuotas obligatorias de consumo sobre aquel, lo que llevó a diferentes empresas hacia una enorme acumulación de este algodón, lo que se tradujo en el aumento inoficioso de un inventario de materias primas que no pudieron integrar

---

<sup>162</sup> Según Víctor Manuel Patiño, fue un error sugerir la eliminación de algunas especies de algodón en Colombia, “cuyos genes se perdieron y que quizá hubieran reportado ventajas para el cultivo en el futuro”. Víctor Manuel Patiño Rodríguez, *Esbozo histórico agropecuario del período republicano en Colombia*, Bogotá, Instituto Caro y Cuervo, 2002, pp. 56-57.

<sup>163</sup> E. Livardo Ospina, *Los hilos perfectos. Crónica de Fabricato en sus 70 años*, Medellín, Colina, 1990, pp. 121-122.

<sup>164</sup> E. Livardo Ospina, *Los hilos perfectos. Crónica de Fabricato en sus 70 años*, Medellín, Colina, 1990, pp. 121-122.

satisfactoriamente al proceso productivo.<sup>165</sup> El problema radicaba en que el algodón del Tolima, aún siendo de fibra larga y de excelente calidad, “sólo podía consumirse arreglado con el americano y el costeño, pero en proporción ínfima (5 por ciento de Armero y 95 por ciento de los demás).”<sup>166</sup> Más tarde, gracias a la creación del bono industrial (“que habría de convertirse en un gran papel de inversión de gran incremento para el crédito industrial”<sup>167</sup>) y a las drásticas medidas proteccionistas que conllevaron a la disminución de importaciones de telas extranjeras, empresas como Coltejer y Fabricato pudieron incorporar más y mejores equipos, al igual que maquinaria moderna<sup>168</sup>. Gracias a ello, además de salir de las dificultades financieras, aquellas textileras quedaron habilitadas para abastecer la creciente demanda de textiles que pronto ocasionaría el cierre de la oferta externa durante la segunda guerra mundial (1939-1945).<sup>169</sup>

El proceso de tecnificación que las grandes textileras experimentaron durante el período de la segunda guerra, especialmente con la introducción del telar automático, elevó considerablemente los niveles de producción y, con ello, la demanda de materias primas. Por ello, en 1946 la oferta interna de algodón era todavía dramáticamente insuficiente, pues de las 25.500 toneladas que consumió la industria nacional en ese año, apenas 4.800 fueron de origen nacional.<sup>170</sup> Es decir, el 81% de esa materia prima tuvo que ser importado.

Como respuesta a ese fenómeno, y consecuente con los ya antiguos intentos sectoriales por estimular la producción de la fibra y fortalecer el programa arancelario de sustitución de importaciones, poco antes de finalizar el año de 1947 se creó en Medellín el Instituto de Fomento Algodonero (IFA), producto del esfuerzo mancomunado de la Andi y las tres

---

<sup>165</sup> Jorge Restrepo Uribe, *Jorge Restrepo Uribe. Su influencia en el desarrollo de Medellín*, Medellín, Concejo de Medellín, 1992, p. 38.

<sup>166</sup> Jorge Restrepo Uribe, *Jorge Restrepo Uribe. Su influencia en el desarrollo de Medellín*, Medellín, Concejo de Medellín, 1992, p. 38.

<sup>167</sup> *Revista Javeriana*, Volumen 9, Imprenta del Corazón de Jesús, 1938, p. 58.

<sup>168</sup> Jorge Restrepo Uribe, *Jorge Restrepo Uribe. Su influencia en el desarrollo de Medellín*, Medellín, Concejo de Medellín, 1992, p. 39.

<sup>169</sup> Alberto Mayor Mora, “Historia de la industria colombiana, 1930-1968”, en: *Nueva Historia de Colombia*, Volumen 5, Bogotá, Planeta, 1989, p.

<sup>170</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Historia económica de Colombia en el siglo XX*, Medellín, Editorial UPB, 2005, p. 263.

textileras antioqueñas más poderosas del momento: Coltejer, Fabricato y Tejcóndor.<sup>171</sup> Al año siguiente el instituto quedó oficializado por medio del decreto-ley 2216 de 1948, el cual fue adoptado como norma legal permanente por el decreto legislativo 4133 del mismo año, y luego reproducido y modificado por el decreto 319 de 1949.<sup>172</sup> Con el IFA, gobierno e industriales procuraban prestar los siguientes servicios:

Investigación científica sobre todos los ramos de la técnica en el cultivo del algodón, con los laboratorios y equipos que sean necesarios;  
Establecimiento de granjas o campos de experimentación, selección de semillas, análisis de tierras, estudios sobre abonos o sobre condiciones meteorológicas y demás materias conexas con el cultivo;  
Difusión en el país, por cualesquiera medios conducentes de los principios científicos de dichos cultivos y amplia información sobre los resultados de los experimentos que se realicen en el país o en el exterior;  
Prestación de toda clase de servicios posibles a los cultivadores de algodón, tales como el suministro de semillas, herramientas y abonos, desmotadoras, etc.;  
Organización de almacenes similares de depósito para el algodón en fibra, con el fin de facilitar las operaciones de crédito y venta a los precios más convenientes.<sup>173</sup>

De igual manera, con miras a un efectivo fomento del cultivo de algodón en Colombia, el mismo decreto estableció que a partir del 2 de julio de 1948 se cobraría un impuesto a las empresas textiles por cada kilogramo de fibra de algodón que consumieran. El dinero producto de este impuesto quedaría a disposición del IFA, al igual que otros fondos que se dispondrían por vía de presupuestos ordinarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, así como las maquinarias y demás elementos del gobierno que en ese momento estuvieran destinados para el fomento del mencionado cultivo.<sup>174</sup> Entre otras disposiciones, el decreto 319 determinó el cambio de sede del IFA para la ciudad de Bogotá y estableció que la dirección del Instituto estaría a cargo de una junta directiva compuesta por el Ministro de

---

<sup>171</sup> Sáenz Rovner, Eduardo, *Perfiles de empresas y empresarios en Colombia 1946-1950* (Vol. 1: 1946 - 1948), Bogotá, Universidad de los Andes, 1991, p. 138.

<sup>172</sup> Jaime García Álvarez, “Compañía Colombiana de Tejidos S. A. “Coltejer”. Evolución y desarrollo de una gran empresa”, en: *Temas Administrativos*, Año 1, N° 1, Medellín, Centro de Investigaciones de la EAFIT, noviembre de 1965, p. 269.

<sup>173</sup> Alberto Silva y Tito Livio Caldas, *Régimen legal de la industria en Colombia. Codificación de disposiciones vigentes con notas y concordancias*, Bogotá, Minerva, 1956, p. 271.

<sup>174</sup> Alberto Silva y Tito Livio Caldas, *Régimen legal de la industria en Colombia. Codificación de disposiciones vigentes con notas y concordancias*, Bogotá, Minerva, 1956, p. 271.

Agricultura y Ganadería, un agrónomo graduado (nombrado por el presidente de la república), dos representantes de los productores de algodón y dos representantes de los industriales textiles.<sup>175</sup>

A partir de ese momento, y durante el lustro siguiente, se hicieron algunos ajustes y se promulgaron otras medidas legales que, con el propósito de consolidar el fomento algodonoero, reglamentaron la absorción obligatoria de algodón fibra nacional (decreto 3110 de 1952, resolución 7 de 1954), los precios mínimos de compra obligatoria (decreto 316 de 1954), la recolección, transporte y empaque del algodón (resolución 1621 de 1954); los impuestos de consumo de algodón e hilazas (decreto 3870 de 1948), el funcionamiento y tarifas de las desmotadoras (decreto 3110 de 1952, decreto 2656 de 53). Entre otras cosas, una de esas medidas (decreto 3110 de 1952) fijó los mercados de los centros productores en los que las fábricas debían comprar obligatoriamente el algodón y las respectivas semillas, para lo que se dividió el país en cinco zonas productoras<sup>176</sup>, a saber:

**1. Litoral atlántico:** Montería, Cereté y Loricá; Cartagena, Magangué, Mompós, Calamar; Santa Marta, Ciénaga, Valledupar, Fundación, Aracataca, Remolino, Salamina y Sitionuevo; Barranquilla, Sabanalarga, Barranca, Molineros, Repelón, Juan de Acosta y Usiacurí.

**2. Tolima y Cundinamarca:** Armero, Espinal, Coello, Guamo, Natagaima y Girardot.

**3. Santander y Boyacá:** San Benito, San José de Suaita, Güepsa, Oiba, San Gil, Charalá, Socorro, Miraflores, Campohermoso y Páez.

**4. Antioquia:** Dabeiba, Uramita y Cañasgordas.

---

<sup>175</sup> Alberto Silva y Tito Livio Caldas, *Régimen legal de la industria en Colombia. Codificación de disposiciones vigentes con notas y concordancias*, Bogotá, Minerva, 1956, p. 271.

<sup>176</sup> Alberto Silva y Tito Livio Caldas, *Régimen legal de la industria en Colombia. Codificación de disposiciones vigentes con notas y concordancias*, Bogotá, Minerva, 1956, p. 269.

## **5. Valle:** Cali, Palmira, Buga y Tuluá.

Como estímulo adicional a los sectores textil y algodonero, en 1950 se constituyó la Distribuidora de Algodón Nacional (Diagonal), acto en el que participaron las principales industrias de Medellín, Cali y Manizales como lo fueron Coltejer, Tejicóndor, Sedeco y Fatelares, La Garantía, Industrias Textiles de Colombia, Tejidos de Occidente y Tejidos de Manizales.<sup>177</sup> Diagonal sería la encargada de comprar, clasificar, almacenar y transportar el algodón que requerían las fábricas textiles, así como de intervenir “directamente en la periódica negociación de los precios entre los representantes de los agricultores y de los transformadores ante el gobierno”.<sup>178</sup>

Fueron esas las iniciativas que sentaron las bases para que en el país comenzara a hablarse de manera decidida sobre el desarrollo agroindustrial. Gracias a ello, Colombia no demoró en volcarse hacia la producción con mayores ayudas técnicas, con mejores semillas, con fertilizantes y con maquinaria moderna. Según Juan Gonzalo Restrepo, era toda una “fiebre por acompañar el éxito de las fábricas de tejidos nacionales.”<sup>179</sup> Con los mismos propósitos, luego se establecieron instituciones similares para otros de los sectores productivos de gran importancia en el país, como lo fue el Instituto de Fomento Tabacalero (IFT), creado por decreto 3558 de 1954.<sup>180</sup>

### **3.1 La familia Restrepo Jaramillo y el cultivo del algodón**

En ese contexto, con un marco legal claramente constituido y favorable para viejos y nuevos productores de algodón, y con una entidad que agrupaba el consumo de la industria

---

<sup>177</sup> E. Livardo Ospina, *Los hilos perfectos. Crónica de Fabricato en sus 70 años*, Medellín, Colina, 1990, p. 122.

<sup>178</sup> E. Livardo Ospina, *Los hilos perfectos. Crónica de Fabricato en sus 70 años*, Medellín, Colina, 1990, p. 122.

<sup>179</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Isabel Cristina Villegas Londoño. Hacia el 10 de marzo de 2004.

<sup>180</sup> Alberto Silva y Tito Livio Caldas, *Régimen legal de la industria en Colombia. Codificación de disposiciones vigentes con notas y concordancias*, Bogotá, Minerva, 1956, pp. 261-263.

textil nacional, en 1950 el cultivo del algodón comenzó a ser altamente atractivo, lo que para un hombre de carácter curioso y pragmático como Juan Gonzalo Restrepo era más que estimulante para avanzar por esta vía en el proceso de diversificación de inversiones en el que se venía “embarcando” con algunos miembros de su familia. Desde algún tiempo atrás Restrepo Londoño seguía muy de cerca el proceso del fomento algodonero, participando en actividades gremiales de los comerciantes, conversando con los vendedores de telas y analizando la situación con sus amigos que estaban directamente relacionados con el negocio de fabricación y distribución de textiles.<sup>181</sup> Adicionalmente, algunos miembros de su familia gozaban de posiciones destacadas en el escenario empresarial y político, lo que podía traducirse en múltiples ventajas para llevar a feliz término algunas iniciativas empresariales. Para los efectos concretos del sector agroindustrial, como caso destacado vale mencionar que su tío Juan Guillermo recientemente había entregado el Ministerio de Comercio e Industria para asumir, a partir de febrero de 1950, el ministerio de Agricultura y Ganadería. Con el nuevo nombramiento, automáticamente Juan Guillermo Restrepo entró a ocupar asiento en la junta directiva del Instituto de Fomento Algodonero.<sup>182</sup>

Con suficiente información, estímulos y vínculos importantes para pensar seriamente en el establecimiento de una empresa algodonera, tras analizar cuidadosamente la situación, y aún consciente de la inexperiencia familiar en este campo, Juan Gonzalo decidió que aquel debía ser el nuevo frente de acción de su familia. Sin muchas dificultades convenció a su padre y a tres de sus tíos (Diego, Cipriano y Gabriel) para que juntos incursionaran en el negocio de la apetecida fibra. En efecto, el 15 de abril de 1950 todos ellos constituyeron la nueva compañía: “Algodonales El Cedro Ltda.”<sup>183</sup> Con un capital inicial de \$50.000,

---

<sup>181</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Isabel Cristina Villegas Londoño. Hacia el 10 de marzo de 2004.

<sup>182</sup> Cuatro años más tarde, ahora bajo el mandato del Teniente General Gustavo Rojas Pinilla, Juan Guillermo Restrepo fue nuevamente nombrado en aquel ministerio hasta principios de 1956, cuando pasó a ocupar asiento en la gerencia de la compañía de Aerovías Nacionales de Colombia (Avianca). Andrés González Díaz, “Ministros del Siglo XX. Segunda Parte”, publicado por la Biblioteca Virtual del Banco de la República, edición del 28 de marzo de 2005.

Oliveiro Perry, *Cultura y economía en Colombia, Ecuador, Venezuela, Bogotá*, Argra, 1956, p. vi.

<sup>183</sup> AHA, Medellín, Notaría 3, escritura 1396 de 15 de abril de 1950..

dividido en 500 acciones de a \$100 cada una, pronto la empresa comenzó a cobrar forma. Los aportes de capital se realizaron de la siguiente forma:

**Tabla 5 Aportes de capital en “Algodonales El Cedro Ltda.” 1950**

Socios	Aporte de capital (\$)	Acciones
Gonzalo Restrepo Jaramillo	5.000	50
Diego Restrepo Jaramillo	15.000	150
Cipriano Restrepo Jaramillo	6.000	60
Gabriel Restrepo Jaramillo	5.000	50
Enriqueta Londoño Mesa (esposa de Gonzalo)	5.000	50
Lía Londoño Posada (esposa de Diego)	5.000	50
Mariela Echavarría Restrepo (esposa de Gabriel)	5.000	50
Julia Vélez Pérez (esposa de Cipriano)	4.000	40
Total:	50.000	500

**Fuente:** Medellín, Notaría 3, escritura 1396 de 15 de abril de 1950.

El lugar elegido para el cultivo fue la región del Sinú, para lo que se tomaron en arriendo algunas tierras en el caño de Rabo Largo, al norte de Cereté.<sup>184</sup> Como la naturaleza de las tierras y los trabajos para su adecuación así lo permitían, decidieron combinar el negocio de algodón con la ganadería extensiva. Según se indicó en la escritura de constitución, el objeto de la sociedad versaba “sobre negocios de agricultura y ganadería, arrendamiento y explotación de fincas, negociación de sus productos y todo acto o contrato complementario permitido por las leyes.”<sup>185</sup>

---

<sup>184</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 538

<sup>185</sup> AHA, Medellín, Notaría 3, escritura 1396 de 15 de abril de 1950.

Por esa misma época, como los avances agroindustriales de la región del litoral atlántico evidenciaban un promisorio futuro, la aerolínea colombiana Avianca venía trabajando en la adecuación de diferentes servicios de transporte aéreo en la región, apropiando para tal efecto algunos potreros como pistas de aterrizaje de los pequeños aviones de la empresa filial Aerotaxi.<sup>186</sup> Para junio de 1950 ya se estaba contemplando la posibilidad de establecer un campo de aviación en Cereté, lo que sin duda sería bastante provechoso para los cultivadores y ganaderos de la región. Algunos meses después, en octubre de 1950, el veterano piloto alemán Hans Hoffman, uno de los iniciadores de la Scadta, obtendría permiso para operar en Cereté y Sinú con su compañía de aviación que estaba destinada a la fumigación de los campos algodoneiros del Departamento de Bolívar.<sup>187</sup>

Por lo promisorio que resultaría el establecimiento de un campo de aviación en Cereté, Juan Gonzalo y su padre buscaron entrevistarse con uno de los empresarios más influyentes de la zona, el cereteano Miguel García Sánchez, quien algunos años después (1953-1957) descollaría como segundo en la lista de gobernadores del departamento de Córdoba, creado en 1951. En aquella visita, además de conocer el cultivo de quien fuera uno de los iniciadores de la industria algodoneira en el Sinú, los Restrepos se manifestaron interesados en intercambiar impresiones a propósito de los problemas del transporte y de los avances del campo de aviación en particular, proyecto en el que Miguel García estaba seriamente empeñado. De ello resultó una promesa según la cual Gonzalo Restrepo Jaramillo instaría a su hermano Cipriano para que interpusiera sus buenos oficios con los directivos de Avianca, o, en sus propias palabras, para que su hermano “les diera un empujón.”<sup>188</sup> Era muy probable que Cipriano, como hombre influyente y relevante para la Andi, pudiera intermediar para que la empresa de aviación le prestara atención a ese requerimiento, pues

---

<sup>186</sup> “En el Departamento de Bolívar, que en ese entonces abarcaba también los territorios de los actuales departamentos de Córdoba y Sucre, la Sección Científica de AVIANCA emprendió la adecuación de los aeródromos de Sucre, Tierra Alta, Cereté, Sahagún, Tolú y Montelíbano, destinados para el uso exclusivo de Aerotaxi, mientras el volumen local de tráfico justificara la entrada de los DC-3. Se alcanzó a operar una flota de 12 aviones Cessna 195.” Jaime Escobar Corradine, “Aerotaxi S.A.,” página web: <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/aerotaxi-s.a.html>

<sup>187</sup> “Nueva Compañía”, en: *Revista Aeronáutica*, N.º 15, Año 4., Bogotá, octubre de 1950, p. 33.

<sup>188</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo a Cipriano Restrepo Jaramillo. 19 de junio de 1950. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/17, f. 18.



“no sobra recordar que Avianca era un miembro muy activo de la Andi y la lista de su junta directiva era un verdadero Quién es Quién en la élite colombiana.”<sup>189</sup> Además, el presidente de la aerolínea en ese momento era Jorge Restrepo Hoyos (1947-1952)<sup>190</sup>, un exgobernador de Antioquia quien hacía poco había ocupado la presidencia de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), en 1945.

El entusiasmo de los Restrepos por el desarrollo del cultivo de algodón y la mejora en las vías de comunicación estaba acompañado de un plan de negocio bien estructurado y con altas probabilidades de éxito en “un marco de incertidumbre difícil de reducir” —como lo diría Frank Knight—<sup>191</sup>. Pese a ello, los problemas no tardaron en llegar. Los trabajos en El Cedro avanzaban satisfactoriamente pero las condiciones del clima hicieron que Juan Gonzalo y su padre, como encargados directos de la sociedad, tomaran medidas de relativa emergencia, para lo cual dieron algunas órdenes a José Mejía, el administrador del cultivo, para que optimizara la preparación del terreno de manera que pudiera acelerarse el proceso, aun cuando con algunas tareas ejecutadas a medias se perdieran pequeñas superficies “algodonables.” La situación revestía tal carácter de gravedad que Gonzalo le indicó a Cipriano en una carta que era muy posible que en toda la región del Sinú se tuviera que demorar un poco la siembra, “por lo crudo del invierno que está siendo excesivo este año.”<sup>192</sup> Como consecuencia de lo anterior, los socios de El Cedro proyectaron, como una medida alternativa, la compra de más ganado “de buena clase”, de manera que al menos por esta vía pudieran sacar algún provecho a las tierras que, según parecía, por el resto del año

---

<sup>189</sup> Eduardo Sáenz Rovner, *Colombia años 50: Industriales, política y diplomacia*, Bogotá, Unibiblos-Universidad Nacional, 2002, p. 118.

<sup>190</sup> Alberto Farías Mendoza, *Historia de la aviación en Colombia*, Bogotá, Círculo de Lectores, 1986, p. 78.

<sup>191</sup> Según Frank Knight, el empresario es el agente económico que se especializa en asumir la incertidumbre que se deriva de la ausencia de información completa. Por tal motivo, como el riesgo es medible y calculable pero la incertidumbre no lo es, la función empresarial para él está determinada en los siguientes términos: 1) Concebir un negocio o un plan de inversión; 2) Hacer juicios prácticos sobre su probabilidad de éxito en un marco de incertidumbre difícil de reducir; 3) Atraer capitales a las actividades escogidas, incluso si los beneficios esperados son inciertos; Asegurar la provisión de otros factores —trabajo—, cuyos servicios deben ser recompensados con independencia de que haya o no beneficios. Eugenio Torres Villanueva, “Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico”, en: Carlos Dávila Ladrón de Guevara (comp.), *Empresas y empresarios en historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, p. 11.

<sup>192</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Cipriano Restrepo Jaramillo. 19 de junio de 1950. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/17, f. 17.

no iba a ser posible aprovecharlas en materia algodonable. Según los precios de 1950, aquella operación podría significarles una utilidad de \$100 pesos por cabeza de ganado al año.<sup>193</sup>

A los pocos días de finalizar septiembre, las condiciones climáticas al fin parecieron dar tregua a Juan Gonzalo y demás interesados en la economía agrícola del Sinú. Para entonces se iniciaron los preparativos para enviar a don José Mejía las semillas de algodón que debían emplearse para iniciar la siembra, cosa que llenaba de optimismo a Gonzalo Restrepo Jaramillo, quien no dudaba que “rápidamente estarán esos campos del Cedro cubiertos del precioso arbusto.”<sup>194</sup>

Hasta esa fecha la adecuación de los campos y otros menesteres había requerido grandes inversiones de capital, o en palabras de Gonzalo, de una “tremenda sacadera de plata”,<sup>195</sup> por lo que ya era hora de verla prosperar. Para tal efecto, no pocas veces acudieron al financiamiento por vías de préstamos, razón por la que Juan Gonzalo y sus mayores, con quienes venía compartiendo varias iniciativas capitalistas, se vieron obligados a rechazar algunas propuestas de participación en diferentes sociedades comerciales. El mismo Gonzalo lo manifestó de la siguiente manera: “como sucede que con la empresa de algodones y demás yerbas estamos usando bastante del crédito, y que el mismo Almacén [Olarte Vélez] de Medellín necesita buena plata, nos da miedo [...] meternos en compromisos financieros superiores a nuestras fuerzas.”<sup>196</sup>

Como precursor de la idea y entusiasta aventurero, Juan Gonzalo se había hecho cargo de la dirección de la empresa algodonera, para lo que debió pasar algunas temporadas en el litoral atlántico, cosa que aprovechó tanto para el disfrute y el análisis del entorno social,

---

<sup>193</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Cipriano Restrepo Jaramillo. 19 de junio de 1950. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/17, f. 17.

<sup>194</sup> Oficio 1673. Bases de datos de VAM.

<sup>195</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Cipriano Restrepo Jaramillo. 1 de junio de 1950. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/17, f. 12

<sup>196</sup> Carta de Gonzalo Restrepo Jaramillo dirigida a Cipriano Restrepo Jaramillo. 10 de mayo de 1950. UdeA, Patrimonio Documental, GRJ/17, f. 2

natural y económico, como para lograr introducir en su cultivo las “más modernas técnicas en materia de administración y el mejor equipo en materia de maquinaria y herramientas.”<sup>197</sup> Mientras tanto, Cipriano se ocupaba de la embajada en Washington, su padre descollaba como ministro de Relaciones Exteriores (nombrados ambos a mediados del mismo año), y sus tíos Gabriel y Diego se empeñaban en sacar adelante el almacén La Primavera y la fábrica de confecciones del mismo nombre.<sup>198</sup> Luego de ingentes trabajos, para finales de 1950 la familia Restrepo Jaramillo ya contaba con la empresa algodonera más grande que se había formado en la región del Sinú hasta ese momento, o, según el testimonio de Juan Gonzalo, “por lo menos la que tenía más máquinas, más tractores, más equipos de transporte, camiones, bulldozers y cosas de esas, ¡tenía de todo!”<sup>199</sup>

Algún tiempo después, cuando los campos de El Cedro daban cuenta del crecimiento de su primer cultivo, el clima, aquel que al comenzar las tareas de adecuación del terreno había advertido su vehemencia, fue finalmente el inclemente verdugo: “vino una temporada de lluvias que inundó los cultivos, las casas y la maquinaria e hizo fracasar el intento”. Así lo narró el mismo Juan Gonzalo Restrepo: “cuando crecía hermosamente la primera plantación, y que pensábamos en una cosecha que nos iba a enriquecer totalmente, llegó una inundación y se la llevó toda, entonces ¡nos arruinamos!”<sup>200</sup> “A punto estuvieron mis papás y mis tíos de tener que declararse en quiebra.”<sup>201</sup>

Por esta experiencia fallida y sus dramáticos resultados fue como los allegados a la familia Restrepo Jaramillo acuñaron una expresión que pronto se hizo célebre entre los negociantes de Medellín: “a los Restrepo Jaramillo les quitó el invierno lo que les había dado La

---

<sup>197</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 538.

<sup>198</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, pp. 433, 516.

<sup>199</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Isabel Cristina Villegas Londoño. Hacia el 10 de marzo de 2004. Archivo personal.

<sup>200</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Isabel Cristina Villegas Londoño. Hacia el 10 de marzo de 2004. Archivo personal.

<sup>201</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, p. 538.

Primavera”.<sup>202</sup> Y de ello no cabía ninguna duda, pues el capital que la familia había acumulado durante décadas con sus negocios comerciales, prácticamente se esfumó en menos de dos años por las altas inversiones que cayeron en terreno yermo a causa del invierno. Pese a las múltiples y privilegiadas condiciones políticas y económicas de la familia Restrepo Jaramillo, para avanzar en su proyecto algodonero no hubo manera de sortear un elemento tan poderoso, como impredecible, cual lo es el clima en un país regido por las condiciones del trópico.

Por su fracaso en este proyecto, a la familia Restrepo no le quedó más remedio que ver cómo otros empresarios se enriquecían con el mismo producto que a ellos casi los lleva a la ruina. En los tres años corridos desde 1951 el sector algodonero arrojó espectaculares cifras de crecimiento. En enero de 1955 ya se hablaba de que los algodoneros “se están convirtiendo en un grupo económico importante”,<sup>203</sup> y en junio del mismo año el ministro de Agricultura y Ganadería —el mismo Juan Guillermo Restrepo Jaramillo— afirmó que la cosecha de algodón “en 1951 sólo llegó a 6 mil toneladas, en tanto que en 1954 ascendió a 28 mil toneladas, lo que representa para el país una economía de divisas de cerca de 25 millones de dólares.”<sup>204</sup> Para comienzos de la década de 1960 ya se satisfacía plenamente la demanda interna de algodón, e incluso comenzó a quedar algún excedente con destino a la exportación, lo que se fue incrementando paralelamente con el consumo doméstico.<sup>205</sup>

Para Juan Gonzalo y su parentela Restrepo Jaramillo el cultivo de algodón les significó una experiencia de la que se obtuvieron diversos y valiosos aprendizajes, pero en materia de negocios no dejó más que un déficit que se hizo necesario enjugar con importantes esfuerzos en la actividad tradicional y más dominada por la familia: el comercio.

---

<sup>202</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Isabel Cristina Villegas Londoño. Hacia el 10 de marzo de 2004.

<sup>203</sup> “Costos y aumentos”, en: *Semana*, N° 430, enero 31 de 1955, p. 31.

<sup>204</sup> “Agricultura”, en: *Semana*, N° 450, junio 20 de 1955, p. 10.

<sup>205</sup> E. Livardo Ospina, *Los hilos perfectos. Crónica de Fabricato en sus 70 años*, Medellín, Colina, 1990, p. 121.

#### 4. UN BREVE PASO POR EL SECTOR FINANCIERO

Durante la primera mitad del siglo XX, el sector financiero en Antioquia estuvo atendido principalmente por un grupo de pequeños bancos que sirvieron de apoyo al proceso de industrialización que venía robusteciéndose en el valle de Aburrá desde finales del siglo XIX. Uno de los bancos de mayor impacto y trayectoria en la región fue el Banco Alemán Antioqueño, fundado en Bremen por un grupo de ciudadanos alemanes y cuya sucursal se estableció en Medellín, en 1912, gracias a la participación de algunos notables antioqueños. Treinta años más tarde, bajo el gobierno de Eduardo Santos, Colombia tomó partido por “los aliados”, en el marco de la segunda guerra mundial, y a renglón seguido decretó la incautación y la puesta en fideicomiso de los bienes de los alemanes en Colombia. A raíz de eso el Banco Alemán Antioqueño debió modificar su estructura interna y cambiar su razón social, en 1942, por la de Banco Comercial Antioqueño, momento desde el cual se dispuso el manejo del banco en manos de Gonzalo Restrepo Jaramillo, quien se desempeñó como su director hasta 1947, cuando aceptó la embajada de Colombia en los Estados Unidos.<sup>206</sup>

Pese a la existencia y solidez del Banco Comercial Antioqueño, a mediados del siglo XX todavía Antioquia se encontraba relativamente rezagada en el desarrollo de entidades financieras que permitieran dar apoyo al acelerado crecimiento económico, urbanístico e industrial. Por ello fueron de gran ayuda las sucursales que en Medellín se establecieron de algunas entidades de carácter nacional e internacional, particularmente del Banco de Colombia y del Banco de Bogotá.<sup>207</sup> Como respuesta al precario desarrollo de la banca antioqueña y a la dependencia que aún experimentaban las empresas de la región frente a las compañías financieras y aseguradoras de la capital, a finales de 1944 algunos de los más destacados empresarios antioqueños se unieron con los propósitos de establecer un banco y

---

<sup>206</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966*, Medellín, FAES, 1999, pp. 452 – 453.

<sup>207</sup> Jorge Valencia R., *Banco industrial Colombiano. Cincuenta años*, Medellín, FAES, 1995, pp. 23 – 25.

una aseguradora, ambos de proyección nacional.<sup>208</sup> Resultado de ello fue la fundación y el inicio de labores, a principios de 1945, del Banco Industrial Colombiano (BIC)<sup>209</sup> y de la Compañía Suramericana de Seguros,<sup>210</sup> entidades que, de la mano con la recién creada Asociación Nacional de Industriales (Andi), comenzaron a ofrecer mayor respaldo a los intereses de Antioquia ante el país.

En la activación de estas empresas estuvieron vinculados los empresarios más notables de las principales compañías de Medellín, quienes hicieron parte de las primeras juntas del Banco Industrial Colombiano y de Suramericana de Seguros (ver tabla 6)

**Tabla 6 Principales fundadores del Banco Industrial Colombiano. 24 de enero de 1945**

**Personas jurídicas**

<b>Socio fundador</b>	<b>Aporte (\$)</b>	<b>Representante</b>
Cervunió	300.000	José María Bernal Bernal
Coltejer	300.000	Carlos J. Echavarría Misas
Inversiones e Industrias S. A.	200.000	
Almacén Ancla S. A.	150.000	Gabriel Ángel Escobar
Nacional de Inversiones S. A.	150.000	Gabriel Ángel Escobar
Argos	100.000	Jorge Arango Carrasquilla
Naviera Colombiana S.A.	100.000	Eduardo Arbeláez
Hijos de Alejandro Echavarría I.	80.000	Germán Echavarría Misas
John Uribe e Hijos	80.000	John Uribe Escobar
Hijos de Pablo Echavarría	70.000	Juan David Echavarría
Nacional de Chocolates	65.000	
Félix de Bedout e Hijos	50.000	Jorge L. de Bedout del Valle
Calcetería Pepalfa	50.000	
Cine Colombia	50.000	
Laboratorios Uribe Ángel (LUA)	50.000	José Gutiérrez Gómez
Francisco Luis Moreno Ramírez & Compañía	50.000	Jairo Moreno Aristizábal
Postobón	40.000	Bernardo Cock
Droguerías Aliadas S. A.	30.000	Antonio J. Uribe E.

<sup>208</sup> Entrevista concedida por Carlos Ángel Villa a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 17 de abril de 2008.

<sup>209</sup> Medellín, Notaría 1, escritura 388 de 24 de enero de 1945.

<sup>210</sup> AHA, Medellín, Notaría 2, escritura 4438 de 12 de diciembre de 1944.

Mármoles y Cementos del Nare S. A.	25.000	Pedro Estrada González
Noel	25.000	Jesús Ramírez Johns
J. Gutiérrez & Compañía	23.000	
Locería Colombiana	20.000	
Londoño & Restrepo Ltda.	20.000	
Industrias Metalúrgicas Unidas S. A. (Imusa)	15.000	
Restrepo Olarte & Compañía	10.000	
Fedales Ltda.	5.000	

### Personas naturales

Socio fundador	Aporte (\$)
Pedro Estrada González	100.000
Gabriel Ángel Escobar	50.000
Roberto Botero Soto	50.000
Jesús María López Vásquez	50.000
Roberto Vélez Vélez	50.000
José María Bernal Bernal	40.000
Aureliano Vélez Vélez	40.000
Carlos J. Echavarría Misas	30.000
Alejandro Ángel Escobar	25.000
Tulio Ospina Pérez	25.000
Constantino Duque	20.000
Carlos Peláez Restrepo	20.000
Juan Rodríguez	20.000
Gustavo Uribe Escobar	20.000

**Fuente:** Medellín, Notaría 1, escritura 388 de 24 de enero de 1945

Durante los primeros años de operaciones, el BIC gozó de una gran aceptación en el contexto de acelerado crecimiento industrial en Medellín, desde donde el banco comenzó a expandirse rápidamente hacia el resto del país. Su rápido desarrollo estuvo determinado por las condiciones favorables del crecimiento económico de posguerra y, especialmente, por las virtudes de los fundadores y directores. Sus propios nombres generaban ante el público la sensación de una confianza incuestionable, principal activo intangible de una compañía de este tenor.

El buen nombre, y la confianza que funda este principio para el éxito de una entidad crediticia, fue resaltado en un reciente estudio del historiador norteamericano David Landes, quien manifestó que “el éxito en la banca ha estado ligado históricamente a las relaciones personales: a quién se conoce, en quién se confía o no y quién confía en uno o no. [...]. Por lo tanto, desde el punto de vista histórico, la banca ha sido un mundo en el que el apellido era garantía de experiencia, honor, perspicacia en los negocios y confianza.”<sup>211</sup> Guardadas proporciones, esa fue la clave para que el BIC tuviera éxito desde su nacimiento. Para la publicación del libro conmemorativo de los 50 años del BIC, el primer jefe de secciones del Banco, Carlos White, afirmó, sin temor a equivocarse, que los fundadores del BIC, “y no el capital inicial, fueron el verdadero fundamento de la confianza para llevar adelante la plausible iniciativa.”<sup>212</sup>

El crecimiento del banco durante los primeros años de funcionamiento se debió también a otros importantes factores, dentro de los que se cuentan una selecta clientela, su “prudente y acelerada política crediticia”<sup>213</sup> y la calidad de la cartera que provenía de importantes empresas de Medellín, y más adelante de otras ciudades industriales.<sup>214</sup> Por ello, durante los primeros diez años de funcionamiento el BIC se posicionó como una de las entidades financieras más importantes del país. Los indicadores bancarios de ese período así lo muestran, revelando tanto un crecimiento absoluto aceptable, como un incremento en la participación de la empresa en todo el sistema bancario nacional.<sup>215</sup>

En 1954 ya existían en el país 17 bancos, dos de los cuales habían sido fundados recientemente: el Banco Cafetero (1953) y *La Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie* (1954). Además, el sistema financiero nacional contaba con tres bancos hipotecarios, cuatro cajas de ahorros –que no estaban vinculadas a los bancos– y cinco

---

<sup>211</sup> David S. Landes Cartoné, *Dinastías. Fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*, Barcelona, Crítica, 2006, pp. 3, 8.

<sup>212</sup> Jorge Valencia R., *Banco industrial Colombiano. Cincuenta años*, Medellín, FAES, 1995, p. 26.

<sup>213</sup> Jorge Valencia R., *Banco industrial Colombiano. Cincuenta años*, Medellín, FAES, 1995, p. 15.

<sup>214</sup> Jorge Valencia R., *Banco industrial Colombiano. Cincuenta años*, Medellín, FAES, 1995, p. 15.

<sup>215</sup> Jorge Valencia R., *Banco industrial Colombiano. Cincuenta años*, Medellín, FAES, 1995, p. 15.



almacenes generales de depósito. Al año siguiente se creó el Banco Prendario Nacional y en 1956 el Banco Ganadero.<sup>216</sup>

En la década comprendida entre los años 1957 y 1967, el país debió cargar con el lastre de la recién derrocada dictadura de Gustavo Rojas Pinilla (1953-1957), gobierno, como ya se vio, que había dejado al país “agobiado por deudas internas y externas.”<sup>217</sup> Por lo tanto, la situación que debió enfrentar el país con el restablecimiento de la democracia fue difícil en materia económica, lo que determinó en buena medida que algunos bancos entraran en crisis o frenaran el proceso de crecimiento o expansión. Para el caso del BIC, aun cuando no entró en una crisis propiamente dicha, durante aquella década sí reveló un avance inferior e incluso pérdida de dinamismo con respecto a los diez años anteriores. Pero no fue solamente el contexto económico nacional el causante de aquella situación. El crecimiento del Banco Industrial Colombiano, en todas sus dimensiones, no fue de la mano con los cambios que debieron hacerse en su estructura organizacional, “la cual se mantuvo casi igual desde su origen hasta el año de 1967, cuando la administración de aquel entonces, consciente de este problema, emprendió con la asesoría de una firma externa una reestructuración que concluyó en la zonificación de la entidad en cuatro regiones.”<sup>218</sup>

Paralelamente a esos procesos, fue precisamente en esa década cuando la Junta Militar – gobierno sucesor de Gustavo Rojas Pinilla– mediante el decreto-ley 336 de 1957, acogió una antigua recomendación de la Andi y se autorizó la formación de corporaciones financieras, “destinadas a canalizar la colocación de capitales nacionales y extranjeros hacia la financiación de operaciones y proyectos agropecuarios, mineros e industriales, bien fuera mediante inversión directa o mediante créditos a mediano y a corto plazo.”<sup>219</sup> Para finales de 1958 y principios de 1959 ya se habían organizado unas pocas corporaciones financieras

---

<sup>216</sup> Jorge Child y Mario Arango Jaramillo, *Bancarrotas y crisis. Colombia 1842 - 1984. América Latina 1981-1984*, s.l., Presencia, 1984, p. 167

<sup>217</sup> Angélica Rettberg, *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2003, pp. 21-22.

<sup>218</sup> Jorge Valencia R., *Banco industrial Colombiano. Cincuenta años*, Medellín, FAES, 1995, p. 15.

<sup>219</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Andi y la industria en Colombia: 1944-1984, 40 años*, Medellín, Andi 1984, p. 77.

en Bogotá y una en Medellín, de las cuales las pioneras fueron la Corporación Financiera Colombiana de Desarrollo Industrial, la Sociedad Coordinadora de Inversiones Nacionales y Extranjeras –ambas con sede en Bogotá– y la Corporación Financiera Nacional, con sede en Medellín.<sup>220</sup> En 1960 fueron reglamentadas las corporaciones financieras. Durante toda la década del sesenta fueron creadas otras instituciones del mismo tipo, las que en su conjunto contribuyeron de manera significativa a la formación y crecimiento de variadas empresas, industriales y agroindustriales principalmente. Hay quienes indican que la década de 1960 “fue el período más exitoso de las corporaciones financieras.”<sup>221</sup> Con el mismo sentido, Jorge Child y Mario Arango exponen la siguiente cronología:

En los años sesentas surgen las siguientes nuevas instituciones financieras: El Banco de la Costa en Barranquilla, empieza sus operaciones en 1960. En 1961 se crean: La Corporación Financiera del Valle y la Corporación Financiera de Caldas, entre otras. El Instituto de Fomento Industrial, creado en 1940, inicia actividades como Corporación Financiera en 1963; y en este mismo año aparecen el Banco de Construcción y Desarrollo, la Corporación Financiera del Norte y dos Almacenes Generales de Depósito (Almabanco y Almacenar); pero entran en liquidación el Banco Hipotecario Popular, el Prendario Nacional y los Almacenes Generales de Depósito Mercantil S. A.

Posteriormente, en 1964, inician labores los siguientes bancos: de América Latina, de la Sabana y Panamericano, también entra en liquidación un banco pequeño (Banco de Oriente). En 1955 se fundan dos bancos (de Occidente y de Caldas), una corporación financiera especializada (del Transporte) y dos Almacenes de Depósito con vinculación de bancos oficiales (Almacafé e Inagrario, hoy Almagrario).

A partir de 1966 y hasta 1970 se crean doce instituciones: el *Bank of América* (1967), las siguientes corporaciones: Financiera Central (1966); Financiera de Santander (1967), Financiera Occidental (1968), del Caribe (1968) y Cofiagro, entre otras. Tres Almacenes de Depósito: Alpopular, Aloccidente (1968) y Almabic (1969). En este mismo período entran en liquidación dos bancos: Comercial de Barranquilla (1967) y el Bananero del Magdalena (1969). Por último, el de los Andes se fusiona con el Banco de Bogotá en 1968.<sup>222</sup>

---

<sup>220</sup> *Bancaria*, N.º 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 8.

<sup>221</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Historia económica de Colombia en el siglo xx*, Medellín, Editorial UPB, 2005, p. 558.

<sup>222</sup> Jorge Child y Mario Arango Jaramillo, *Bancarrotas y crisis. Colombia 1842 - 1984. América Latina 1981-1984*, s.l., Presencia, 1984, pp. 167-168.

#### 4.1 La subgerencia general del Banco Industrial Colombiano

Once años habían transcurrido desde que Juan Gonzalo Restrepo Londoño se vinculó con el almacén Olarte Vélez, y otros ocho de haber fundado su primer establecimiento comercial, cuando, en virtud de sus capacidades y buenas relaciones, fue llamado por Enrique Villa Restrepo, gerente del Banco Industrial Colombiano, para que fuera su principal colaborador como encargado de la subgerencia general de la entidad bancaria que el señor Villa presidía.<sup>223</sup> Fue entonces cuando Juan Gonzalo pasó de comerciante a banquero, con el primer cargo de gran envergadura que ocupaba en una empresa que no era de su familia. Para ese momento Juan Gonzalo ya había participado en las juntas directivas de Confecciones Primavera, Fenalco y la Caja del Seguro Social.<sup>224</sup>

Que Enrique Villa solicitara a Juan Gonzalo ser su mano derecha en la orientación del BIC tenía, entre otros, antecedentes bien especiales. Desde algún tiempo atrás Juan Gonzalo había fraguado una profunda amistad con don Enrique Villa (ver anexo N° 5),<sup>225</sup> quien, además, era tío de Ricardo y Carlos Ángel Villa, amigos de Juan Gonzalo desde la infancia gracias a la cercanía que ambas familias mantenían desde varias generaciones atrás. Carlos Ángel recuerda que su abuelo, don Alejandro Ángel Londoño, y su padre, Gabriel Ángel Escobar, eran muy amigos y admiradores del expresidente de la República Carlos E. Restrepo —tío abuelo de Juan Gonzalo— y de los hermanos Cipriano y Gonzalo Restrepo Jaramillo. Entre otras cosas, no fueron pocas las vacaciones en las que ambas familias compartieron ratos de solaz en sus respectivas fincas del sector conocido entonces como El Tablazo, en Rionegro (Antioquia).<sup>226</sup> Según el mismo testimonio, en la familia Ángel se admiraba mucho a Juan Gonzalo desde su juventud, “por sus capacidades, por su

---

<sup>223</sup> Contrato de trabajo suscrito por Juan Gonzalo Restrepo en el BIC. 20 de mayo de 1957. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/1 ff. 1-1v.

<sup>224</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 14.

<sup>225</sup> En 1977, algunos días después de la muerte de don Enrique Villa Restrepo, Juan Gonzalo hizo público su sentimiento de dolor que albergaba por la pérdida de su gran amigo, y con algunas pocas palabras quiso exaltar su vida en una nota publicada en la prensa local. Ver anexo N° 5. *El Colombiano*, Medellín, marzo de 1977. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-08/1.

<sup>226</sup> Entrevista concedida por Carlos Ángel Villa a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 21 de noviembre de 2007.

conocimiento, por estar siempre dispuesto a prestar alguna ayuda, un servicio, un apoyo, o lo que se necesitara.”<sup>227</sup> Fue el BIC, entonces, un nuevo lugar de encuentro, en el que la valoración de las capacidades, en unión con la tradición familiar, cobraba un especial sentido.

El 15 de mayo de 1957 Juan Gonzalo inició labores en su nuevo cargo, a pocos días de haber regresado de Bogotá, luego de su participación activa en las acciones propias del frente civil que estimuló el derrocamiento de la dictadura de Gustavo Rojas Pinilla. Para entonces el banco ya sumaba 12 años de experiencia y de ininterrumpida labor, y ya hacía presencia nacional con cerca de 40 sucursales.<sup>228</sup> La junta directiva del BIC en ese momento estaba compuesta de la siguiente manera:

**Tabla 7 Junta directiva del BIC. 1957**

<b>Principales</b>	<b>Suplentes</b>
Jorge Luis de Bedout del Valle	Roberto Vélez Vélez
Carlos Ángel Villa	Gabriel Ángel Villa
Luis Carlos Estrada Gómez	Tomás Santa María Álvarez
Carlos Gutiérrez Bravo	Foción Soto E.
Jorge Aristizábal M.	Bernardo López C.
Alberto Vásquez Lalinde	Elkin Echavarría Olózaga

**Fuente:** Jorge Valencia Restrepo, Banco Industrial Colombiano: cincuenta años, Medellín. FAES, 1995, p. 151.

Dentro de las funciones más destacadas de Juan Gonzalo ejercidas durante sus escasos tres años al servicio del Banco Industrial Colombiano se cuenta su iniciativa de crear el Fondo de Empleados del BIC (FEBIC). En esa época ocupaba la presidencia de la República Alberto Lleras Camargo (1958-1962), quien, al decir de muchos, luego de conocer los

<sup>227</sup> Entrevista concedida por Carlos Ángel Villa a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 21 de noviembre de 2007.

<sup>228</sup> Documentos relativos a la relación de Juan Gonzalo Restrepo Londoño con el BIC, 1957-1965. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/1, fol. 1-25.

estatutos del fondo de empleados del BIC, expidió el decreto 2968 de 1959, por medio del cual se autorizaba el establecimiento de los fondos mutuos de ahorro e inversión empresariales.<sup>229</sup> Sobre la base de los mismos estatutos que se diseñaron para crear a FEBIC —en buena medida elaborados por Juan Gonzalo— en 1961 se dio origen al Fondo de empleados y obreros de Almacén Flamingo Limitada y de Jorge H. Restrepo y Compañía Limitada. (FORJANDO).<sup>230</sup>

El 12 de diciembre de 1960, Juan Gonzalo anunció su renuncia a la subgerencia del Banco Industrial Colombiano. Al año siguiente comenzaría labores como gerente de la emblemática Fábrica de Galletas y Confites Noel, tema que se tratará más adelante. Varias decenas de cartas recibió Juan Gonzalo lamentando su partida del banco. Una de ellas, la de Enrique Villa, da cuenta de los lazos tan estrechos que unían a Juan Gonzalo con sus compañeros de trabajo y con la empresa:

Medellín, diciembre 19 de 1960.

Señor Dr. Juan Gonzalo Restrepo L.  
E.S.M.

Muy distinguido y apreciado amigo:

He recibido su muy atenta fechada el 12 de los corrientes en la cual me reitera Ud., y por mi conducto a los señores miembros de la junta directiva, la renuncia que con carácter de irrevocable nos comunicó verbalmente en el mes de octubre pasado del cargo de subgerente general de esta institución.

Por medio de la presente me permito confirmarle el sentimiento que nos ha causado su determinación tanto al suscrito como a los miembros de la directiva y a todo el personal del banco. Ud. ha sido un colaborador perfecto y su ausencia será siempre lamentada por los que hemos tenido el privilegio de ser sus compañeros de trabajo.

Efectivamente, su capacidad, sus excelentes dotes de organizador, su dominio sobre los negocios en general y sobre el panorama económico del país, han señalado a esta institución orientaciones valiosísimas que consagran su nombre y obligan nuestro agradecimiento.

---

<sup>229</sup> Entrevista concedida por Fabio Cadavid González a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 23 de mayo de 2005. Gabriel Poveda Ramos, *Historia Económica de Colombia en el siglo XX*, Medellín, UPB, 2005, p. 450.

<sup>230</sup> Acta N° 1 de la “Junta Provisional del Fondo Forjando”, 19 de marzo de 1961. Archivo personal de Fabio Cadavid González.

Le deseo muchos éxitos en sus nuevas labores y le ruego el favor de tener siempre presente nuestro aprecio y gratitud para Ud.

Con sentimientos de consideración

Me repito como su,

Atto. amigo y S. S.<sup>231</sup>

Pero unos días antes de presentar su renuncia, en manifestación de sus ya consabidas habilidades directivas, de la preocupación por sus compañeros y por el rumbo de la institución que lo había visto “nacer” y “crecer” como banquero, el 3 de diciembre de 1960 Juan Gonzalo escribió un extenso memorando al gerente de la compañía, en el que le indicó la importancia de hacer algunos cambios en la organización de la empresa. Según Restrepo Londoño, “cualquiera que sea la decisión de la Corte Suprema de Justicia en relación con el punto del laudo arbitral que obliga a los bancos a crear un departamento de Relaciones Industriales, considero de fundamental importancia que el banco proceda de inmediato a establecerlo, pues dicho departamento es el único medio adecuado para lograr la implantación de una política de salarios y de administración de personal.”<sup>232</sup> (ver anexo N° 6).

No obstante la renuncia a la subgerencia general, Juan Gonzalo permaneció ligado al Banco por largos años. Fue miembro de la junta directiva del BIC desde 1961 hasta 1971, cuando fue reemplazado por su hermano Jorge Humberto, durante el período 1972-1978.<sup>233</sup>

Como nota destacada vale mencionar que cuando Juan Gonzalo Restrepo estuvo próximo a cumplir dos años al servicio del BIC, la revista *Bancaria*, “órgano educativo de la Asociación Bancaria”, le dedicó la portada de su edición número 70, correspondiente al

---

<sup>231</sup> Carta de Enrique Villa Restrepo dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 19 de diciembre de 1960. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/1 f. 18.

<sup>232</sup> Memorando de Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Enrique Villa Restrepo. 3 de diciembre de 1960. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/1 f. 14.

<sup>233</sup> Jorge Valencia R., *Banco industrial Colombiano. Cincuenta años*, Medellín, FAES, 1995, pp. 151-154.

mes de febrero de 1959, número en el que, además, se publicó una entrevista que le concedió a la redacción de la revista. El encabezado del artículo dedicado a él daba cuenta de la nueva faceta y significación que su nombre ya tenía para el país. En letras de molde se plasmó: “Las nuevas figuras expresan su pensamiento. Juan Gonzalo Restrepo L. habla sobre recuperación económica nacional”. Sin lugar a dudas, fue ese número de la revista *Bancaria* su trampolín de lanzamiento a la vida pública que venía “rasguñando” desde algunos años atrás. La situación del BIC y del sistema financiero, y, en líneas generales, la recuperación económica del país, fueron los temas centrales de la entrevista, cuyas respuestas no dejaron duda de la madurez, habilidad, amplios conocimientos y visión para los negocios que ya expresaba la “nueva figura” nacional. Luego de una breve presentación, el artículo comenzó con la siguiente nota:

Las directivas de “BANCARIA” habían insistido desde hace algún tiempo ante el señor Juan Gonzalo Restrepo Londoño para que nos concediera unas declaraciones sobre la actualidad bancaria y económica del país y sobre otros temas de importancia en el mundo de las finanzas. Sólo ahora lo hemos obtenido, y tenemos la seguridad de que nuestros habituales lectores, al encontrar esta edición ilustrada con una foto de su figura y en sus páginas interiores los términos en que nos presentó su pensamiento sobre las preguntas que le hicimos, se sentirán tan satisfechos y complacidos como nosotros lo estamos.<sup>234</sup>

En lo que respecta a su gestión en el Banco Industrial Colombiano, Juan Gonzalo indicó balances halagadores. Para tal efecto afirmó que el crecimiento del BIC durante los últimos años guardaba relación con el desarrollo general de los negocios en el país, lo que podía reflejarse en el aumento del número de sus oficinas: “al terminar el año de 1953 el Banco contaba con 10 sucursales y ocupaba 338 empleados, y al terminar el año de 1958 tenía 38 sucursales y dos agencias en las que empleaba 1.035 y sus activos totales en esta última fecha se elevaban a la suma de \$236.598.418,76.”<sup>235</sup> De igual manera, expresó que el banco había querido corresponder a las necesidades de cada una de las regiones que contaban con sus servicios, y que durante su gestión el BIC estaba especialmente interesado en el otorgamiento de crédito para fomento agropecuario, según los planes del Gobierno

---

<sup>234</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 14.

<sup>235</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 23.

Nacional y obrando de conformidad con el decreto 198 de 1957, sobre la industria agropecuaria.<sup>236</sup>

Luego de destacar la influencia de los bancos en el desarrollo del país, Juan Gonzalo reconoció las dificultades que estas entidades habían tenido en el campo del crédito, los cuales “tropiezan en todo momento con las deficiencias propias de un mercado de capitales muy limitado.”<sup>237</sup> A raíz de ello, en tono crítico, afirmó:

[...] nuestros bancos no han podido atender adecuadamente las necesidades de quienes requieren crédito a mediano o largo plazo para el desarrollo de industrias y negocios en cuyo fomento tiene gran interés el país; y, al tiempo que no han podido satisfacer la gran demanda por crédito a mediano y largo plazo, les ha sido imposible sustraerse a la presión de los distintos gremios y de los organismos de gobierno que pretenden que los bancos presten a cabalidad este servicio. Así, sin que pueda dudarse de su bondad, en cuanto a la finalidad perseguida, han sido dictadas disposiciones legales tendientes a hacer que los bancos otorguen, con miras al fomento de determinadas actividades, crédito a mediano plazo; este ha sido el caso de los Decretos 384, 1564 y 198 dictados para proveer de crédito adecuado a la industria manufacturera y a la industria agropecuaria. No obstante el interés de los bancos en cumplir con estas disposiciones y en prestar su colaboración a los planes de fomento en que aquellos se originaron, no les ha sido posible atender a cabalidad la gran demanda de crédito...

[...] Considero también aspecto muy importante para el progreso de nuestros bancos el que las entidades de crédito de carácter oficial o semioficial limiten sus operaciones al campo que les es propio y dediquen sus recursos a satisfacer las necesidades que dieron lugar a su creación. Ocurre que muy frecuentemente dichas entidades se desvían de sus finalidades y entran a competir, colocándolos en condiciones de inferioridad, con los bancos privados que entre nosotros, afortunadamente, se manejan con un criterio de alta responsabilidad en que el deber de servir a la comunidad prima sobre todas las demás consideraciones...<sup>238</sup>

A renglón seguido, Juan Gonzalo Restrepo se manifestó optimista con el surgimiento de corporaciones financieras, las cuales, en su concepto, podían dar lugar a un mercado de capitales que permitiera el otorgamiento de crédito a mediano y largo plazo según las

---

<sup>236</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, pp. 23-24.

<sup>237</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 14.

<sup>238</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, pp. 14, 23.



necesidades del desarrollo económico colombiano y que aquellas entidades sustituyeran a los bancos en esta clase de negocios.<sup>239</sup>

#### **4.2 Un pionero de las corporaciones financieras**

Desde 1958, Juan Gonzalo venía participando activamente de la iniciativa por constituir la primera corporación financiera de origen y domicilio antioqueño, pero planeada con alcance nacional. Uno de los principales promotores de la idea fue don Vicente Uribe Rendón, en ese momento gerente del Banco Comercial Antioqueño y presidente de la junta directiva de la Andi. Se trataba de la Corporación Financiera Nacional (CFN), la cual se establecería según las disposiciones del decreto-ley 336 de 1957, “...por el cual se autoriza la creación de corporaciones financieras y se fomenta la exportación de manufacturas nacionales.”<sup>240</sup>

Las labores previas de difundir la idea y captar suscriptores en diferentes ciudades del país fue desarrollada por dos comisiones que estuvieron compuestas por el mismo Vicente Uribe Rendón y Darío Arango Tamayo, quienes lo hicieron en Cali; y por Juan Gonzalo Restrepo Londoño y Alejandro Uribe Escobar, a quienes se comisionó visitar Barranquilla y Cartagena, lugares todos en los que se logró una positiva respuesta de diferentes entidades y personas de negocios, quienes se mostraron interesados en hacer parte de la organización. De aquella labor se logró que para febrero de 1959 ya se contara con compromisos de suscripción de capital que sobrepasaban los 12 millones de pesos.<sup>241</sup>

Algunos meses después, el 8 de agosto de 1959 se protocolizó la escritura de constitución de la Corporación Financiera Nacional, de la cual, entre otros (ver tabla 8), participó Juan Gonzalo Restrepo como socio fundador. El 30 de junio anterior ya había suscrito 100

---

<sup>239</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 14.

<sup>240</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 7.

<sup>241</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 7.

acciones,<sup>242</sup> y a los quince días de la fundación fue elegido por la Asamblea General de Accionistas como miembro de la junta directiva, bajo el carácter de suplente personal de Don Enrique Villa Restrepo.<sup>243</sup> La junta directiva quedó compuesta por los siguientes miembros principales: Gabriel Ángel Escobar, Antonio Derka, Jesús Mora Carrasquilla, Jorge Pérez Vásquez, Eduardo Uribe Botero y Enrique Villa R. Para 1971 Juan Gonzalo aún suscribía acciones de esta corporación.<sup>244</sup>

**Tabla 8 Corporación Financiera Nacional. Socios mayoritarios al momento de su fundación. 8 de agosto de 1958.**

<b>Empresa fundadora</b>	<b>Domicilio</b>	<b>Acciones \$10 c/u</b>
Banco Comercial Antioqueño	Medellín	300.000
Banco Industrial Colombiano	Medellín	100.000
Fabricato S. A.	Medellín	100.000
Inversiones e Industrias S. A.	Medellín	100.000
Compañía Colombiana de Tejidos S. A. (Coltejer)	Medellín	50.000
Compañía Suramericana de Seguros	Medellín	50.000
Suramericana de Seguros de Vida	Medellín	50.000
Cervecería Unión S. A.	Medellín	30.000
Compañía de Cementos Argos S. A.	Medellín	25.000
Empresa Siderúrgica S. A.	Medellín	25.000
Tejidos El Cóndor S. A.	Medellín	25.000
Compañía Nacional de Chocolates	Medellín	20.000

<sup>242</sup> JGRL, Cuentas corrientes, Libro 2, 1952 – 1957, pp. 60, 193. Archivo semiactivo de Almacenes Flamingo S. A.

<sup>243</sup> Carta de Carlos Restrepo Dumit dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 31 de agosto de 1960. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-05/4, f. 57.

<sup>244</sup> Carta de Juan Gonzalo Restrepo Londoño dirigida a Carlos Restrepo Dumit. 8 de septiembre de 1971. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-01/1, f. 80.

Cristalería Peldar Limitada	Medellín	20.000
Droguería Aliadas S. A.	Medellín	20.000
Mora Hermanos & Compañía S. A.	Medellín	20.000
Paños Vicuña Santa Fe S. A.	Medellín	20.000
Textiles Panamericanos S. A.	Medellín	20.000
Calcetería Pepalfa S. A.	Medellín	15.000
Cementos del Cairo S. A.	Barranquilla	15.000
Industrias Metalúrgicas Unidas S. A. (Imusa)	Medellín	15.000
Ingenio Pichincha S. A.	Buga	15.000

**Fuente:** Medellín, Notaría 2, escritura 1664 de 8 de agosto de 1959

Como objeto social de la Corporación Financiera Nacional se estableció el siguiente:

Promover la organización o transformación de toda clase de empresas o sociedades industriales, agrícolas, ganaderas, mineras; suscribir y conservar acciones o partes de interés social en dichas empresas o sociedades; suscribir y colocar obligaciones emitidas por terceros, prestando o no su propia garantía; negociar en toda clase de valores mobiliarios; emitir y colocar bonos con garantías generales o específicas, u otros documentos representativos de sus propias obligaciones, recibir dinero en mutuo cuando lo requiera el cumplimiento de su objeto social; contratar empréstitos en moneda nacional o extranjera, sin que ello implique la facultad de recibir depósitos en cuenta corriente o a termino; otorgar préstamos a mediano o largo plazo para el fomento y desarrollo industrial.<sup>245</sup>

Adicionalmente, conviene anotar un apartado de la propuesta inicial del objeto de la Corporación, en el que se demuestra un claro interés por hacer de esta un vehículo para llevar a feliz término uno de los recientes planes de desarrollo económico que se había adoptado en el país por iniciativa del ministro de Hacienda, el antioqueño Joaquín Vallejo Arbleáez. El final de la propuesta original rezaba: “servir de medio comercial y financiero para el incremento de exportaciones de productos nacionales a que se refiere el llamado «Plan Vallejo»”.<sup>246</sup>

---

<sup>245</sup> AHA, Medellín, Notaría 2, escritura 1664 de 8 de agosto de 1959.

<sup>246</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 8.

A propósito de la fundación de esta corporación, Juan Gonzalo Restrepo manifestó:

El establecimiento en Colombia de Corporaciones Financieras y en especial la fundación de la Corporación Nacional, con sede en Medellín pero con participación de capital de distintas secciones del país y con propósitos de alcance nacional, es, sin duda alguna, uno de los pasos más trascendentales para acelerar el proceso de desarrollo industrial.

Como se dijo atrás, las corporaciones financieras están llamadas a suplir las deficiencias de otras entidades de crédito en el área de préstamo a mediano y largo plazo necesarias para el desarrollo de nuevas industrias y para la expansión de muchas de las ya existentes. Por otra parte, estas corporaciones prestan grandes servicios a la industria por ser ellas el medio más adecuado para canalizar hacia nuestros sectores industriales recursos de crédito y aportes de capital del exterior que no pueden ser obtenidos fácilmente por los particulares. Bien orientadas, las corporaciones financieras colaborarán en el estudio de prospectos industriales, agrícolas, ganaderos y mineros y servirán también para crear y expandir mercados bien organizados y de valores que darán más agilidad a las inversiones actuales y estimularán sucesivamente inversiones futuras...<sup>247</sup>

Desde el momento de la constitución se eligió como presidente de la corporación a José Gutiérrez Gómez, quien se desempeñó en este cargo por 20 años consecutivos, hasta 1979.<sup>248</sup> Durante la gestión de “don Guti” —como se le conocía en todo Colombia a este personaje—, la Corporación Financiera Nacional participó activamente en la promoción de diferentes empresas, algunas de las cuales fueron Enka de Colombia, Electroquímica S. A., Colcarburos y otras más.<sup>249</sup>

El primero de julio de 1993 la Corporación Financiera de Nacional se fusionó con la Corporación Financiera Suramericana S. A., de lo que resultó la Corporación Financiera Nacional y Suramericana –CORFINSURA, hoy parte del Grupo Bancolombia.<sup>250</sup>

---

<sup>247</sup> *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 25.

<sup>248</sup> Víctor Álvarez Morales y Natalia González Salazar, “José Ramón Gutiérrez Gómez” (inédito), en: *100 empresarios. 100 historias de vida*. Disponible en versión de radio en: <http://www.camaramed.org.co/sonidos/Programas/71donguti.mp3>

<sup>249</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Historia económica de Colombia en el siglo XX*, Medellín, Editorial UPB, 2005, p. 558.

<sup>250</sup> Víctor Álvarez Morales y Natalia González Salazar, “José Ramón Gutiérrez Gómez” (inédito), en: *100 empresarios. 100 historias de vida*. Disponible en versión de radio en: <http://www.camaramed.org.co/sonidos/Programas/71donguti.mp3>

Además de la Corporación Nacional, Juan Gonzalo Restrepo participó, en compañía de su hermano Jorge H., como accionista de la Corporación Financiera Unión S. A, hasta la venta definitiva de sus acciones en enero de 1979.<sup>251</sup> De igual manera, Juan Gonzalo fue accionista de la Corporación Financiera Internacional (CORFIN), de la que ocupó la presidencia de la junta directiva en octubre de 1981.<sup>252</sup>

A tal punto había llegado el conocimiento de las corporaciones financieras de quien fuera uno de los fundadores de esta modalidad de instituciones en el país, que el 15 de enero de 1981 Juan Gonzalo Restrepo Londoño fue invitado por Benjamín Martínez Moriones, presidente de la Corporación Financiera del Valle (CFV), para que estimara la posibilidad de elaborar un estudio y emitir las recomendaciones subsiguientes para una reorganización y reorientación de la corporación que aquel presidía, próxima a cumplir 25 años de funcionamiento. El asunto radicaba en que se esperaba que Juan Gonzalo, en compañía de Antonio José Urdinola U., luego de un detenido estudio diera algunos consejos prácticos de modo que se permitiera una óptima utilización de los recursos de la CFV “con un criterio de verdadero fomento de actividades financieras, industriales, agropecuarias u otras en el futuro inmediato, tratando también de proyectar el desarrollo de la corporación en distintas alternativas y a un plazo de unos 15 años.”<sup>253</sup> Para tal efecto se reunieron en el Club de Banqueros de Bogotá, donde Restrepo y Urdinola hicieron comentarios relativos al marco legal dentro del cual se movían las corporaciones financieras propiamente dichas y las posibilidades que les ofrecía “la obligación de hacer inversiones de riesgo y las mayores oportunidades que eventualmente podría tener una corporación que se organizara como grupo financiero básicamente y como grupo industrial en su periferia.”<sup>254</sup>

---

<sup>251</sup> Carta de Juan Gonzalo Restrepo Londoño dirigida al presidente de la Corporación Financiera Unión. 17 de enero de 1979. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-01/4, ff. 4-5.

<sup>252</sup> Carta de Germán Sarmiento Suárez dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 9 de octubre de 1981. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-05/4, ff. 58-59.

<sup>253</sup> Juan Gonzalo Restrepo, “Ayuda de memoria. Referencia: Corporación Financiera del Valle” (Documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/16, f. 1.

<sup>254</sup> Juan Gonzalo Restrepo, “Ayuda de memoria. Referencia: Corporación Financiera del Valle” (Documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/16, f. 1.

Avanzadas las conversaciones, las que se repitieron varias veces durante los tres meses siguientes, después de algunas alternativas de estudio la Corporación Financiera resolvió que el mismo debía realizarse como “Estudio sobre la conveniencia de integrar la Corporación Financiera del Valle a un Grupo Financiero”. Aceptados los términos y honorarios propuestos por ambos asesores, el estudio se inició a finales de marzo y se aprobó el plan de trabajo propuesto a finales de abril del mismo año. En agosto firmaron el contrato según el cual Juan Gonzalo y Antonio Urdinola se comprometían a “dirigir y coordinar el estudio, seleccionar los casos, organizar el trabajo, integrarlo y presentarlo para consideración de la contratante.”<sup>255</sup> Para adelantar el estudio se contrató a otros dos asesores, Ramón Eduardo Madriñán de la Torre y Germán Sarmiento.<sup>256</sup>

Luego de todo un año en función de este estudio, el 11 de diciembre se entregó el documento final, compuesto por 109 páginas, el cual fue recibido a conformidad por la junta directiva de la Corporación.<sup>257</sup>

Valga resaltar que Juan Gonzalo fue llamado para realizar estudios similares en algunas de las más importantes empresas del país. Ejemplo de ello fue su participación como activo y permanente consejero de firmas como Pintuco y Carvajal S. A. En esta última empresa se ejecutó, incluso, el “Programa Juan Gonzalo”, plan de reorganización corporativa que se llevó a cabo siguiendo los consejos que desde 1979 hasta 1986 les ofreció Juan Gonzalo Restrepo Londoño (ver anexo N° 7). En carta firmada el 31 de marzo de 1986, cuando el programa ya había comenzado a mostrar resultados, el presidente de la compañía dirigió a Juan Gonzalo las siguientes palabras de agradecimiento:

Estimado Juan Gonzalo:

---

<sup>255</sup> Contrato de asesoría de la Corporación Financiera del Valle. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/16, ff. 26-31.

<sup>256</sup> Contrato de asesoría de la Corporación Financiera del Valle. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/16, f. 26.

<sup>257</sup> Juan Gonzalo Restrepo L. y Antonio J. Urdinola U., “Estudio sobre la conveniencia de integrar la Corporación Financiera del Valle a un grupo financiero” (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/16, ff. 44-153.

Lamenté mucho que no nos hubieras podido acompañar a las Asambleas de Carvajal Inversiones S. A. y de Carvajal S. A., celebradas el viernes 21 de Marzo. Podríamos decir que en ellas consolidamos el “Programa Juan Gonzalo” que tan acertadamente dirigiste dentro del plan de la organización corporativa a largo plazo.

Todas las Filiales están ya en cabeza de la sociedad cúpula; Carvajal S. A. no tiene ninguna Subsidiaria o Filial y acabamos de hacer el primer desmembramiento en la División de Plegadizas que comienza el 1° de abril a funcionar como Plegacol S. A.

Hicimos también la primera rotación en la junta directiva de la sociedad cúpula y de Carvajal S. A., todo dentro del mismo programa.

Por toda la ayuda que dentro de este importante proceso de organización corporativa nos has brindado, quiero, en nombre mío pero sobre todo en nombre de los socios y la Empresa, darte nuestros más profundos agradecimientos.

Lamento que la idea de la rotación en la Junta nos prive de tu consejo formal y de tus agradables y periódicas visitas; sin embargo espero que podamos seguir contando con ellos y continuar teniendo el placer de tenerte entre nosotros.

Te adjunto los Informes que las dos Juntas Directivas presentaron a las respectivas Asambleas.

Recibe un abrazo,

Adolfo Carvajal Quelquejeu, Presidente.<sup>258</sup>

---

<sup>258</sup> Carta de Adolfo Carvajal Quelquejeu dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-05/02, f. 91

## 5. EL PASO DE COMERCIANTE Y BANQUERO A INDUSTRIAL

La industrialización en Antioquia tuvo unos antecedentes particulares. Por la prolífica actividad económica de larga tradición minera, agrícola y comercial en la región antioqueña, desde la década de 1850 algunos hombres de negocios se valieron del respaldo financiero, del cruce de intereses familiares y de un cultivado buen nombre para asumir el riesgo que significaba dar inicio a un proceso de industrialización en medio de la espesura interandina de las cordilleras occidental y central. El suroeste antioqueño fue uno de los primeros escenarios para este empeño, centro de una de las actividades mineras más dinámicas de la región, especialmente desde la consolidación de la empresa minera “El Zancudo”. No en vano el historiador Luis Fernando Molina sostiene que desde mediados del siglo XIX “Titiribí y sus alrededores fueron escenario de un cambio tecnológico con impacto regional, basado en el establecimiento de talleres de mecánica y metalurgia, una ferrería, dos grandes fundiciones para procesar minerales preciosos y semipreciosos, y la explotación de carbón como fuente de energía calorífica y motriz”.<sup>259</sup>

Se refería precisamente a las primeras empresas industriales modernas de Antioquia: la Hacienda de Fundición de Titiribí (1854), la fundición de El Zancudo, o Sabaletas, (1863) y la Ferrería de Amagá (1864). Posteriormente, aun cuando ya existía desde 1880 una incipiente fábrica de loza en Rionegro, con la Compañía Cerámica Antioqueña (Locería de Caldas, hoy Corona), fundada en 1881, se dio inicio al establecimiento de empresas manufactureras de bienes de consumo, los cuales, en su mayor parte, hasta ese momento debían ser importados.<sup>260</sup>

Hasta poco antes de comenzar la guerra de los Mil Días, una parte importante de la actividad económica de Antioquia se desarrolló en un escenario rural. Además de la

---

<sup>259</sup> Luis Fernando Molina Londoño, “La empresa minera del Zancudo”, en: Carlos Dávila Ladrón de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, p. 642.

<sup>260</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, comp., *Fuentes documentales para la historia empresarial. Siglo XIX en Antioquia*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, p. 225.



minería tradicional (aluvión) y la incorporación de nuevos métodos de extracción mineral de veta (filón), en las dos últimas décadas del siglo XIX la región colonizada por los antioqueños venía experimentando una franca expansión de la actividad cafetera y, con ella, la creciente capacidad adquisitiva de los caficultores. Gracias a esto se dinamizó la relación con Medellín, centro comercial por antonomasia, lo que sentó las bases para la conformación de un mercado interno, hasta ese momento prácticamente inexistente por el alto grado de autarquía subregional.<sup>261</sup> Es de resaltar, entonces, que la minería, la agricultura y el comercio encontraron un espacio propicio de desarrollo gracias al crecimiento demográfico en Antioquia. Recuérdese que la población del territorio antioqueño había pasado de representar escasamente el 5% del total nacional antes de la independencia, al 20% al finalizar el siglo XIX. En otras palabras, era esta una sociedad de hombres libres que estaba en crecimiento, al igual que su capacidad adquisitiva, lo que significaba algo sin lo cual no hubiera sido posible el surgimiento y consolidación de la industria: ¡el mercado!

Sin lugar a dudas, las condiciones para el impulso definitivo de la industria manufacturera, y el establecimiento de fábricas en Antioquia, ya estaban dadas poco antes de comenzar el siglo XX (ver tabla 9).

**Tabla 9 Condiciones favorables para la industrialización en Antioquia al finalizar el siglo XIX**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sociedad de pequeños y medianos propietarios en la que se desarrolló un espíritu de independencia económica.</li><li>2. En las guerras civiles, el territorio antioqueño no fue un campo de batalla significativo.</li></ol> |
|---|

---

<sup>261</sup> Salomón Kalmanovitz, *Economía y nación. Una breve historia de Colombia*, nueva edición corregida y aumentada, Bogotá, Norma, 2003 pp. 187-203. Frank Safford, *El ideal de lo práctico: el desafío de formar una élite técnica y empresarial en Colombia*, Universidad Nacional de Colombia-El Áncora, Bogotá, 1989, pp. 43-73. Recuérdese la expresión de Alfred Hettner: “Durante mucho tiempo casi totalmente aislados por montañas y montes, [los antioqueños] han venido desarrollándose dentro de una independencia punto menos que completa, para apenas hace poco haber entrado en mayores relaciones con la demás población colombiana.” Alfred Hettner, *Viajes por los Andes colombianos (1882-1884)*, Bogotá, Banco de la República, 1976, p. 253.

3. Crecimiento demográfico acelerado.
4. Conocimiento y valoración de las ventajas de un medio natural tropical y montañoso, que garantizaba variedad pisos térmicos y de recursos naturales aprovechables y abundantes como agua, oro, hierro, carbón, calizas, maderas y otros.
5. Propensión al trabajo, al riesgo, a la innovación y, en general, voluntad para acometer y apoyar todo tipo de actividades económicas por parte de las élites locales.
6. Trayectoria de asociatividad y el desarrollo de la vocación comerciante por parte algunos antioqueños que habían abierto mercados en diversas zonas de la región, en otras regiones del país y en el exterior.
7. Presencia de conocimientos técnicos por parte de nacionales y extranjeros que realizaron estudios prácticos en Colombia o en el exterior.
8. Larga tradición en manejo del crédito y un sistema financiero atendido por bancos familiares, prendarios, de fomento y de emisión.
9. Vía férrea en funcionamiento y en expansión (Ferrocarril de Antioquia), que conectaba a la región con el río Magdalena, arteria fluvial por excelencia para el contacto con el exterior.
10. Existencia de establecimientos educativos que garantizaban la formación de personal técnico y cuadros directivos como la Escuela de Artes y oficios (1864) y la Escuela de Minas (1887).
11. Mercado internacional para los minerales antioqueños y un mercado regional en expansión en el que había demanda de herramientas, telas, vestido y multiplicidad de manufacturas y bienes de consumo como sombreros, fósforos, velas, medicamentos, elementos de aseo, etc., y que a su vez suministraba a la ciudad los recursos agropecuarios, para el consumo local, y el café y alguna parte de los minerales que eran concentrados en Medellín para su beneficio y posterior exportación.
12. Incentivos legales para el desarrollo de las iniciativas industriales y su consecuente impulso al sector primario como proveedor de materias primas.
13. Previas experiencias exitosas de establecimientos manufactureros (mineros y afines).
14. Acumulación de capital por parte de mineros, cafeteros y comerciantes.

**Fuente:** Jairo Andrés Campuzano Hoyos, “Una historia de largo aliento: el desarrollo empresarial de Antioquia” (documento inédito)

Gracias a eso, fue precisamente a partir de los dos últimos lustros del siglo XIX, y los primeros del siguiente, cuando algunos comerciantes emprendieron el montaje o adecuación de predios urbanos para destinarlos como establecimientos manufactureros. Para tal efecto se acometieron planes para incorporar novedosos métodos de transformación de materias primas, adaptar a su contexto algunos modelos empresariales foráneos y poner

en marcha la maquinaria menor que ya se fabricaba en Antioquia (en la Ferrería de Amagá y algunos talleres y fundiciones) o la más moderna, que debía ser traída desde los principales centros industriales europeos. En algunos casos fue igualmente necesaria la vinculación de personal técnico extranjero. Desde entonces el escenario de la industrialización comenzó a cambiar, concentrándose ahora en el valle de Aburrá, principalmente en las poblaciones de Caldas, Itagüí, Envigado, Medellín y Bello.

Medellín era el principal centro de operaciones de las sociedades comerciales que apoyaban y respaldaban los nacientes establecimientos fabriles, algunos de los cuales se erigieron en lugares del valle de Aburrá en los que era posible el aprovechamiento de las caídas de agua para la generación de energía. De esta manera la industrialización fue dando pasos firmes en Medellín y en las poblaciones vecinas, con mayor intensidad durante las dos primeras décadas del siglo XX.

**Tabla 10 Fundación de empresas industriales en el valle de Aburrá. 1900-1910**

	<b>Fecha (aaaa.mm.dd)</b>	<b>Empresa</b>	<b>Municipio</b>
1	1900.08.03	Cervecería Águila de Oro	Medellín
2	1901.03.02	Tipografía Medellín	Medellín
3	1901.03.27	Fábrica Colombiana de Sombreros	Medellín
4	1901.12.06	Fundición de Estrada y Wolff	Caldas
5	1901.12.09	Cervecería Antioqueña	Itagüí
6	1902.02.10	Compañía Antioqueña de Tejidos	Bello
7	1902.03.18	Trilladora de Jaramillos y Herrán	Medellín
8	1902.08.01	Compañía Unida de Caldas	Caldas
9	1903.08.22	Fábrica de pasteles, salchichones y otros productos de Zimmerman Tagnard & Compañía	Medellín
10	1904.04.05	Fábrica de Tejidos de Cortés, Duque & Compañía	Medellín
11	1904.10.11	Fábrica de Gaseosas de Posada Tobón (Postobón)	Medellín
12	1905.01.21	Cervecería Antioqueña Consolidada	Itagüí
13	1905.07.17	Compañía de Tejidos Medellín	Medellín
14	1905.10.21	Relojería, Fundición, Maquinaria y equipos de Quintero y Pineda	Medellín

15	1906.01.26	Fábrica de jabón y velas de Tamayo y Cardona	Medellín
16	1907.10.22	Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer)	Medellín
17	1908.02.15	Imprenta de Piedrahíta Soto & Compañía	Medellín
18	1910.08.11	Fábrica de cigarrillos de Hernández, Escobar y Posada	Medellín
19	1910.08.31	Molinos de trigo de Ricardo Restrepo e Hijos	Medellín y Sonsón
20	1910.10.22	Compañía Industrial de Cigarrillos	Medellín

**Fuente:** AHA., Escrituras de constitución de las notarías 1, 2 y 3 de Medellín.

Simultáneamente, otros procesos de modernización y de transformaciones sociales y urbanísticas se fueron presentando como consecuencia y complemento necesario de la industrialización, y fue entonces cuando Medellín comenzó a consolidarse como el más importante centro administrativo, educativo, industrial, comercial y financiero del departamento. Por estas y otras razones se fue configurando como un espacio llamativo y prometedor para los habitantes rurales del resto del departamento:

En primera medida, además de la inmigración producto de la Guerra de los Mil Días, los hijos de las familias más acaudaladas se desplazaban hacia la ciudad para adelantar sus estudios; los negociantes pueblerinos llegaban a esta en búsqueda de ampliar el radio de sus negocios, incursionar en nuevos o para vivir y lograr un ascenso social; y los hombres, mujeres y niños menos favorecidos buscaban en Medellín una mejor condición económica, incorporándose para tal efecto como el capital humano de los talleres artesanales, de las nacientes industrias, del transporte, de la construcción de obras y vías públicas, amén de otras ocupaciones como las ventas ambulantes, el servicio doméstico y la prostitución.<sup>262</sup>

Entre 1910 y 1920 el proceso de industrialización continuó con importantes resultados, evidenciando cada vez mayor desarrollo económico de la región (ver tabla 11). Sin duda los excedentes del comercio y otras actividades fueron invertidos cada vez más en el desarrollo industrial, atestiguando con ello una clara propensión del empresariado antioqueño hacia la diversificación de inversiones y la división de los riesgos. Luego de la crisis de 1920, que en Antioquia se sintió especialmente hasta 1922, empezaron a aparecer “empresas de empresas”, es decir, empresas que adquirirían la propiedad de otras empresas preexistentes

---

<sup>262</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, “La industria, un escenario de modernización. Albores del siglo XX en Medellín”, en: Grupo de Investigación en Historia Social, *Modernizadores, Instituciones y Prácticas Modernas. Antioquia, siglos XVIII al XX*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2008, p. 134.

que se ocupaban del mismo negocio. Estas grandes compañías fueron ganando una importante participación en el mercado nacional, como lo fueron la Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco), que entre 1920 y 1930 incorporó cinco empresas antioqueñas y otras tantas del resto del país; y la Compañía Nacional de Chocolates, que en 1933 ya había incorporado seis empresas de Medellín y tres de Bogotá.<sup>263</sup> Un caso particular de este nuevo modelo empresarial lo constituyó la Fábrica Nacional de Galletas y Confites, hoy Compañía de Galletas Noel S. A., como se verá.

**Tabla 11 Fundación de empresas industriales en el valle de Aburrá. 1911-1920**

	Fecha (aaaa.mm.dd)	Empresa
1	1911.05.08	Compañía de Explosivos
2	1912.01.19	Compañía Manufacturera de Cigarrillos (fábrica en Bogotá)
3	1912.04.29	Compañía Harinera Antioqueña
4	1913.08.19	Fábrica Antioqueña de Calzado
5	1914.02.26	Compañía Nacional de Fósforos Olano
6	1914.03.12	Escobar Ehrensperger & Compañía (laboratorio químico)
7	1914.03.18	Compañía de Tejidos de Jericó
8	1914.04.01	Arcila Arango & Compañía (gaseosas)
9	1914.05.13	Félix de Bedout e hijos (tipografía)
10	1914.06.03	Fundición La Estrella
11	1914.07.11	Manufactura Nacional de Sombreros
12	1914.10.22	Compañía Industrial Unida de Cigarrillos
13	1914.10.30	David Ortega & Compañía (fábrica de chocolate, café, etc.)
14	1914.12.11	Compañía Tipográfica
15	1914.12.21	Compañía Antioqueña de Tabaco
16	1915.01.07	Compañía de Hilados y Tejidos de Rosellón
17	1915.03.04	Compañía de Fósforos de J. M. Jaramillo e Hijos
18	1915.07.07	Elaboración Antioqueña de Chocolate y Café
19	1915.07.07	Editorial de El Correo Liberal
20	1915.07.13	Fábrica de Fósforos y Velas Arcila, Tisnés & Compañía.
21	1915.07.22	Arango y Villegas (gaseosas, conservas alimenticias, etc.)
22	1915.07.23	Chocolatería La Herradura

<sup>263</sup> Víctor Álvarez Morales, “De las sociedades de negocios al «Sindicato Antioqueño»”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, (comp.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, pp. 225-226

23	1915.08.05	Compañía Nacional de Manufacturas
24	1915.10.04	Tejidos Hernández
25	1915.12.07	Tejidos Montoya Hermanos y Compañía
26	1916.02.01	Fábrica Nacional de Galletas y Confites (Noel)
28	1916.04.08	Empresa de la Revista Colombia
29	1916.05.31	Uribe, Jaramillo y Olarte (productos químicos)
30	1916.08.26	Cervecería Kúper
32	1916.11.03	Compañía Nacional de Puntillas
33	1917.01.08	Chocolatería La Estrella
34	1917.03.23	Osorio Ángel, Posada & Compañía (taller de mantenimiento de maquinaria)
35	1917.03.24	G. Mejía B. & Compañía (tipografía)
36	1917.04.18	Fábrica Antioqueña de Clavos
37	1917.06.14	Toro Merizalde & Compañía (arepas, galletería, panadería, pastelería y repostería)
38	1917.06.18	Fábrica Nacional de Conservas Alimenticias
39	1917.06.19	Compañía de Escobas y Cepillos
40	1917.06.23	Compañía del Zarkol
41	1917.07.06	Compañía Americana de Química Industrial
42	1917.08.01	Uribes Restrepo & Compañía (productos Químicos)
43	1917.08.14	Compañía Manufacturera de Camisas y Cuellos
45	1918.04.26	Compañía de Aceites El Cometa
47	1918.09.03	Compañía de Impermeables Colombia
48	1919.01.27	Compañía Colombiana de Tabaco
49	1919.04.26	Calzado Rey Sol
50	1919.06.	Mosaicos Eposada
51	1919.06.11	Compañía de Industrias Químicas
52	1919.08.05	Fábrica de Cigarros y Cigarrillos La Calidad
53	1919.08.23	Compañía de Chocolates San Bernardo
54	1919.09.03	Compañía de Tejidos Unión
55	1919.09.11	Imprenta Republicana
56	1919.09.27	Compañía de Hilados y Tejidos de Caldas
57	1919.10.28	Cervecería Libertad
58	1919.11.10	Arbeláez, Mariscal & Compañía (Talleres de Fundición),
59	1919.12.10	Chircal Moderno (Ladrillera, tejar, baldosas, etc.)
60	1919.12.19	Compañía de Pequeñas Industrias
61	1920.01.24	Compañía Antioqueña de Tejidos*
62	1920.01.26	Ingenio Central Santana
63	1920.02.14	Compañía Industrial Colombiana (Productos químicos)
64	1920.02.16	Vidriera de Caldas

65	1920.02.26	Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato (Fabricato)
66	1920.03.08	Compañía Manufacturera de Cigarrillos
67	1920.03.08	Fundición y Talleres de Robledo
68	1920.03.10	Fábrica Nacional de Vidrios
70	1920.03.30	Empresa Editorial El Espectador
71	1920.03.31	Fábrica de Baldosas
72	1920.04.12	Chocolate Cruz Roja
73	1920.05.09	Hijo de Jesús M. Estrada & Compañía. (Fundición)
74	1920.05.17	Compañía Colombiana de Pavas Tropicales
75	1920.06.02	Compañía Tabaquera El Indio
76	1920.06.10	Jorge L. Arango & Compañía (Litografía e imprenta)
77	1920.06.16	Arbeláez Ospina & Compañía (Curtimbre)
78	1920.06.18	Papelería Manizales (Papelería, tipografía, imprenta)
79	1920.07.27	Compañía de Gaseosas Arango y Villegas
80	1920.07.28	Sociedad Tipográfica los Tres Ochos

\* Es diferente a la fundada en 1902 con este mismo nombre.

**Fuente:** AHA, escrituras de constitución de las notarías 1, 2, 3 y 4 de Medellín.

### 5.1 Breve reseña histórica de Noel, 1916-1960

La Fábrica Nacional de Galletas y Confites fue fundada el primero de febrero de 1916 con el objeto de “...establecer una fábrica para elaborar galletas y confites y hacer todos los negocios relacionados con la empresa y necesarios para la explotación.”<sup>264</sup> Como socios fundadores participaron: la Compañía Harinera Antioqueña (como socio mayoritario, con el 60% de la propiedad), representada por los reconocidos empresarios Pedro Vásquez Uribe, Maxiliano Correa Uribe y Juan de la Cruz Escobar; Fernando Escobar Chavarriaga, en su propio nombre y como socio administrador de la sociedad Escobar Ehrensperger & Compañía; Jorge Escobar Chavarriaga, en representación de la sociedad comercial Jorge Escobar y Compañía; y Juan Cancio Restrepo C., Luis Restrepo Mesa y los suizos Ernesto Vogt, Luis Heineger y Marcelo Vuillenmier.<sup>265</sup>

<sup>264</sup> AHA, Medellín, Notaría 1, escritura 216 de 1 de febrero de 1916.

<sup>265</sup> AHA, Medellín, Notaría 1, escritura 216 de 1 de febrero de 1916.

Como primer gerente de la Fábrica Nacional de Galletas y Confites se nombró al doctor Fernando Escobar Chavarriaga, y como miembros de la junta directiva a Pedro Vásquez Uribe y Maximiliano Correa U., como principales, y a Gregorio Pérez y Justiniano Escobar O., como suplentes. Desde entonces se fijó que siempre haría parte de la junta directiva el gerente de la Compañía Harinera, “quien tendrá voz y voto como los demás miembros”.<sup>266</sup>

La sucesiva ocupación de mano de obra femenina e infantil en las ciudades en proceso de industrialización, especialmente en Medellín, derivó en el evidente aumento de personas con capacidad adquisitiva, lo que para algunas empresas manufactureras como la de Galletas y Confites se entendía como un incremento simultáneo de su mercado objetivo. Los cambios de hábitos de los nuevos asalariados (la clase obrera en general) y el mismo crecimiento de las ciudades se tradujeron, por lo tanto, en una mayor demanda de sus productos. El crecimiento de la nueva compañía de golosinas fue tan acelerado que antes de finalizar el año de 1917 sus productos ya eran vendidos por 21 distribuidores en Medellín y otros tantos en el resto de Antioquia, junto a otros comerciantes que se encargaban de llevarlos a distintas regiones colombianas como Bogotá, Bucaramanga, Ocaña, Cúcuta, Barranquilla, Honda, Manizales, Cartago, Palmira y Cali, entre otras. Era claro, entonces, que desde un principio hubo una orientación hacia el mercado nacional.<sup>267</sup>

Muestras de su rápido crecimiento fueron los consecutivos aumentos del capital, que llevaron a la compañía a contar \$250.000 de capital social en 1920, frente a los \$1.000 con que se había constituido cuatro años atrás. De igual manera, para entonces las utilidades ya habían experimentado importantes incrementos, que llegaron a multiplicarse por 10 en los primeros dos años de actividades. Como todos los indicadores eran promisorios, entre 1919 y 1921 se comenzó a trabajar en la expansión de la empresa, con la proyección de nuevas plantas en otras ciudades importantes del país.<sup>268</sup>

---

<sup>266</sup> AHA, Medellín, Notaría 1, Escritura 216 de 1 de febrero de 1916.

<sup>267</sup> Víctor Álvarez Morales y Jairo Andrés Campuzano Hoyos, “Pedro Vásquez Uribe”, en: *100 empresarios, 100 historias de vida* (en proceso editorial). Disponible en versión de radio en: <http://www.camaramed.org.co/sonidos/Programas/61pedrovasquezu.mp3>

<sup>268</sup> Bases de datos de VAM



No obstante los buenos resultados y proyecciones, la crisis de 1920 afectó seriamente a la compañía. Desde los primeros meses de ese año comenzó a experimentarse una parálisis en las ventas, lo que condujo al mismo tiempo a diferentes problemas en el manejo de la cartera y las consecuentes dificultades para efectuar sus pagos. Según Víctor Álvarez:

Los efectos de esa crisis se hicieron sentir en diversos frentes y coincidieron con el intento de la empresa por ampliar su producción con el establecimiento de fábricas en Bogotá, Pereira y Barranquilla. Para su funcionamiento, la fábrica dependía de la importación de materias primas y elementos que procedían del exterior y de los abastecimientos nacionales de harina y azúcar, y en ambos frentes se presentaron dificultades de oferta con el consecuente aumento de precios. La demanda de sus productos no logró ampliarse como se esperaba al montar las nuevas fábricas y almacenes para vender al menudeo, y sí era cada vez más difícil la competencia con otras fábricas.

[...] De otra parte, como producto también de la crisis, algunos accionistas habían transferido sus títulos de propiedad a entidades de crédito que, por primera vez, participaban en la referida asamblea. El Banco de Bogotá tenía más de 3.000 acciones, que representaban la cuarta parte del capital, y el Banco Hipotecario de Colombia poseía 917 de las 13.500 acciones que constituían el capital pagado. Entre los nuevos accionistas que participaron en la asamblea estaban Pablo Lalinde & Cía., Restrepo & Peláez y Bernardo Mora & Cía. Lalinde era un acaudalado comerciante de parque de Berrío, Restrepo & Peláez era la propietaria de una droguería y Bernardo Mora Mesa, exportador de café, dueño de la Trilladora Central y el Ingenio Santana y, por este tiempo, el mayor accionista y gerente de la Colombiana de Tabaco.

En la asamblea del 18 de marzo de 1922 se reflejó un cambio en la estructura de propiedad y, consecuentemente, un cambio radical en la composición de la junta directiva. Para ocupar asiento como principales fueron elegidos Pedro Vásquez Uribe y Silvestre Samper de Bogotá. Como el señor Samper vivía en Bogotá se aclamó a su representante, Carlos E. Restrepo. Las suplencias correspondieron a Luis Restrepo Mesa y Nicanor Restrepo Restrepo.<sup>269</sup>

En esta empresa los efectos de la crisis se sintieron hasta 1923. Durante el año anterior, pese a las medidas adoptadas, la compañía en general tuvo pérdidas. La fábrica y el almacén de Medellín arrojaron utilidades, pero las plantas de Bogotá, Pereira y Barranquilla —que se habían abierto un par de años atrás— dieron pérdidas significativas. Por esa razón,

---

<sup>269</sup> Víctor Álvarez Morales, “De las sociedades de negocios al «Sindicato Antioqueño»”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, (comp.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, pp. 227, 228.

se tomó la decisión de vender la planta de Bogotá y cerrar la de Pereira. En el año siguiente se hicieron otras reformas que condujeron a la capitalización de la sociedad y a su cambio de nombre, eliminando la palabra “Nacional” de su razón social. Por esa misma época se abrió un concurso público con el ánimo de que la empresa encontrara una nueva identidad, y fue entonces cuando se adoptó el nombre Noel, “que asociaba a la compañía con la navidad, y que, hasta hoy, ha sido una de las claves de su mercadeo.”<sup>270</sup>

A partir de 1925 se fueron vinculando nuevos accionistas, momento en el que la empresa ya daba cuenta de una clara recuperación y de estar en la búsqueda de nuevas perspectivas. De tal manera, incursionó en otros campos económicos, mediante la diversificación de sus inversiones; se hizo socia del Ferrocarril de Amagá, de “una sociedad para dotar a Medellín de una estación de radio”, y de un “periódico para defender y hacer propaganda al comercio e industrias del país.”<sup>271</sup>

La crisis económica mundial iniciada a finales de 1929 también afectó considerablemente a Noel. Los mayores impactos de esta crisis se prolongaron hasta 1932, tiempo en el que se tomaron diferentes medidas para que la empresa no sucumbiera frente a la difícil situación económica. Algunas de las medidas fueron la disminución de los sueldos del gerente, de los empleados y de los trabajadores; la suspensión de la fabricación de algunos productos que, por las malas ventas, se encontraban almacenados en número apreciable; y, en última instancia, la reducción del personal.<sup>272</sup>

Con balances anuales que mostraban significativas pérdidas, en 1933 se tomó la decisión de buscar una alianza estratégica con la Compañía Nacional de Chocolates, empresa con la que se constituyó una nueva sociedad a la que se puso por nombre Fábrica de Galletas y Confites

---

<sup>270</sup> Víctor Álvarez Morales, “De las sociedades de negocios al «Sindicato Antioqueño»”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, (comp.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, p. 229.

<sup>271</sup> Víctor Álvarez Morales, “De las sociedades de negocios al «Sindicato Antioqueño»”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, (comp.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, p. 231.

<sup>272</sup> Bases de datos de VAM.

Noel.<sup>273</sup> Para la constitución de la nueva empresa se estimaron los activos de la Fábrica de Galletas y Confites en \$ 81.000, y la Nacional de Chocolates aportó los elementos constitutivos de su Fábrica de Galletas DUX —hasta ese momento una importante competidora de Noel— compuesta por: maquinaria, materias primas, dos almacenes en Medellín y Bogotá, y diferentes marcas, patentes y muebles. El aporte de esta empresa se valoró en \$ 99.000, con lo que se completaba un capital pagado de \$ 180.000.<sup>274</sup> De esta manera, la Compañía Nacional de Chocolates se convirtió en la accionista mayoritaria de la Fábrica de Galletas y Confites Noel. La asociación entre empresas fue, una vez más, la manera de salir de una crisis financiera.<sup>275</sup> Ahora, las dos empresas intentarían, con éxito, superar la crisis mediante la optimización de los recursos a su disposición.

Desde entonces la diversificación de la oferta y de las inversiones comenzó a plantearse como una nueva estrategia de crecimiento. En 1943 ya se ofrecían además de galletas y confites, otra gama de golosinas como chicles y toda clase de pastas y productos alimenticios.<sup>276</sup> Ocho años después, en 1951 se incluyó en el objeto de la sociedad que, “la Compañía puede también concurrir a la constitución de otras sociedades, suscribir o adquirir acciones en ellas, incorporarlas o incorporarse en ellas, siempre que tengan por objeto la explotación de actividades similares o conexas con las indicadas en este artículo”.<sup>277</sup>

De igual manera, la composición accionaria de la compañía experimentó importantes modificaciones a partir de los años treinta. Con el ingreso de la Nacional de Chocolates, que en 1934 poseía el 55% de las acciones, comenzó la presencia de sociedades no familiares. A esta le siguió el ingreso de la empresa Chocolate Chaves, Santafé y Tequendama como accionistas de Noel, que en 1940 adquirió un paquete de 4.000 acciones, la mayoría de las cuales fueron cedidas por la Nacional de Chocolates. La Chocolatería Chaves había sido

---

<sup>273</sup> AHA, Medellín, Notaría 2, escritura 1507 de 25 de julio de 1933.

<sup>274</sup> Bases de datos de VAM.

<sup>275</sup> Recuérdese que la Compañía Nacional de Chocolates se constituyó como tal por la fusión de diversas pequeñas empresas congregadas alrededor de la Compañía de Chocolates Cruz Roja, fundada en 1920. Véase: Santiago Londoño Vélez, *Horizontes de futuro*, Bogotá, Compañía Nacional de Chocolates, 1996.

<sup>276</sup> AHA, Medellín, Notaría 2, escritura 1106 de 1943.

<sup>277</sup> AHA, Medellín, Notaría 3, escritura 3487 de 1951.

adquirida por la Nacional de Chocolates desde 1937 y, entre estas dos compañías controlaron entonces el 40 % de Noel.<sup>278</sup>

Por este tiempo llegaron a invertir sus capitales en Noel, entre otros, varios miembros de la reconocida familia Echavarría de Medellín, la Sociedad Industrial y Agrícola S. A., Alejandro Ángel e Hijos y un grupo reducido de pequeños inversionistas. En total, en la asamblea de accionistas se hallaban presentes o representados 35 accionistas. En 1951 se hallaban colocadas 277.900 acciones y el número de accionistas se había elevado a 100 personas naturales y jurídicas. Al finalizar los años cincuenta ya eran 178 accionistas. En el grupo de grandes accionistas prevalecían las empresas como Nacional de Chocolates y compañías de seguros como Colombiana, Panatlantic y Suramericana. Los medianos y pequeños accionistas eran personas naturales que habían hecho de la compra de títulos una fuente de ahorros y de inversión, lo que da cuenta de que la compañía había encontrado una interesante fuente de capitalización en el ahorro privado y que despertaba suficiente confianza en la capa de los pequeños inversionistas.

Los cambios de objeto, capital y composición accionaria también estuvieron acompañados por cambios en el personal y por otras transformaciones en el manejo de la empresa. En 1934 Jesús Ramírez Johns fue nombrado gerente, en remplazo de Leonidas Moreno Ramírez, y a mediados de 1949 se creó el cargo de subgerente, que fue ocupado por Samuel Muñoz Duque, quien permaneció en este cargo hasta marzo de 1958, cuando se retiró para ocupar la gerencia de la Compañía Nacional de Chocolates.<sup>279</sup>

Con respecto al personal calificado, aunque durante las primeras décadas de funcionamiento de la compañía fue necesario vincular un importante número de técnicos extranjeros, a mediados de los años treinta se dispuso que en adelante se procedería a la formación de técnicos nacionales con base en los aprendizajes transmitidos por los extranjeros. El crecimiento de las instalaciones generó al mismo tiempo la necesidad de más trabajadores,

---

<sup>278</sup> Santiago Londoño Vélez, *Horizontes de futuro*, Bogotá, Compañía Nacional de Chocolates, 1996, p. 91.

<sup>279</sup> Bases de datos de VAM.

por lo que en seis años se duplicó su número, pasando de 70 trabajadores de la planta en 1945, a 130 en 1951. Algo similar ocurrió con el grupo de obreros, los que para 1945 ya estaban distribuidos en tres turnos de trabajo. Este aumento llevó desde 1944 a que los obreros iniciaran la formación de su organización sindical.<sup>280</sup>

La expansión de la compañía implicó igualmente el crecimiento de su planta. A mediados de los años cuarenta se trasladaron las labores de la empresa a una nueva sede construida en la zona industrial del barrio Colón de Medellín, y luego de diferentes ensanches de esta planta, en 1954 se concibió la formación de una gran planta completamente modernizada y para ello se compraron los terrenos donde se encuentra actualmente, localizados en la carretera a Guayabal, con una extensión de 157.276 varas cuadradas.<sup>281</sup> El proyecto de la nueva planta implicó una alta inversión, y se esperaba que para 1960 ya se contara con las nuevas instalaciones totalmente modernas, lo que implicaba también, como se verá en el siguiente acápite, una nueva etapa en la vida de la empresa.

Dentro de los planes de expansión, al finalizar los años cincuenta se habían comenzado a tomar algunas medidas de importancia como la contratación de Chapman & Compañía para la reorganización del sistema contable, la adopción de una nueva carta de organización y la implantación de la ingeniería industrial. Además, desde 1960 comenzaron a trasladarse a la nueva planta el taller de mecánica, la maquinaria de pastas alimenticias, los departamentos de Litografía, Hojalata y Celofán; algunas bodegas y los departamentos de empaques de hojalata y cartón. Ese mismo año se llegó a un arreglo con la multinacional Kellogg's y se esperaba que pronto se lanzaran al mercado dos de sus principales productos, elaborados con su técnica, sus fórmulas y su maquinaria en la fábrica de Noel, empresa que igualmente se encargaría de su distribución.<sup>282</sup>

---

<sup>280</sup> Bases de datos de VAM.

<sup>281</sup> Se buscaba entonces: "una Fábrica que hallándose dentro de todos los requerimientos técnicos, permitiera una producción ajustada a todos los procedimientos modernos". Alfonso Mejía Robledo, *Hombres y empresas de Antioquia*, Medellín, 1971, p. 428.

<sup>282</sup> Bases de datos de VAM.

Otro acontecimiento importante fue la compra en 1960 de la importante procesadora de cárnicos Zenú, negociación con la que se adquirió su edificio, sus marcas, su maquinaria y, en general, sus instalaciones completas y sus bienes. Los dueños de Zenú suscribieron el total del valor de la negociación en acciones de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A.<sup>283</sup> Por esa misma época comenzaron a figurar nuevos socios como el Banco Mundial, por conducto de la International Finance Corporation —que había hecho un préstamo a Noel por un millón de dólares— y otros proveedores extranjeros que habían recibido acciones en pago.<sup>284</sup>

No obstante aquellas novedades, sin duda de carácter positivo para Noel, la formación de una gran planta completamente modernizada, la compra de la nueva maquinaria y la necesidad de nueva tecnología fueron generando diferentes dificultades, especialmente de tipo administrativo, operativo y financiero, por lo que desde finales de 1960 fue haciéndose evidente la necesidad de aplicar correctivos de fondo. En efecto, el primer cambio significativo se produjo en enero de 1961 con el retiro y jubilación de Jesús Ramírez Johns, quien durante más de 26 años había desempeñado la gerencia de la compañía. En su remplazo llegó Juan Gonzalo Restrepo Londoño, quien desempeñó una exitosa gestión durante una década.

Bajo la dirección de Restrepo, Noel salió de una crisis sin precedentes y pasó de ser una fábrica de galletas y confites, a un conglomerado industrial productor y distribuidor de galletas, confites, carnes frías, pastas y enlatados; productos reconocidos en el país con las marcas Noel, Zenú, Mondí y La Constancia. Según los recuerdos de Gonzalo Alonso Restrepo López, su hijo,

Noel fue para mi papá una experiencia muy dura, era una empresa que a él le tocó financiar, porque estaba en condiciones económicas muy difíciles. Recuerdo mucho de él yendo a Inglaterra a comprar los hornos de las galletas; recuerdo que también la empresa tenía una vida sindical complicada, y él se empeñaba mucho en mejorar las relaciones laborales. Era

---

<sup>283</sup> Bases de datos de VAM.

<sup>284</sup> Bases de datos de VAM.

un hombre progresista y moderno, y modernizó totalmente esa fábrica. Bajo su dirección pasó de ser una manga con un edificio grande, muy vacío, a ser una gran industria.<sup>285</sup>

## **5.2 La gerencia de Juan Gonzalo Restrepo. Cambios estructurales y nuevas perspectivas, 1961-1970**

Juan Gonzalo Restrepo Londoño llegó a la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confitos Noel —como se denominó la empresa hasta 1965, cuando adquirió el de Industrias Alimenticias Noel— por insinuación de la familia Ospina Vásquez, antigua propietaria de Zenú, y de otros miembros de la junta directiva de la empresa, en la que participaba su tío Cipriano Restrepo Jaramillo. Fue nombrado para tal encargo el 19 de enero de 1961.<sup>286</sup>

Como se ha visto, durante el lustro anterior a su vinculación la compañía adelantó importantes obras de ensanche y proyectos de modernización que la llevaron a contraer cuantiosas deudas con el propósito, entre otros, de adquirir el terreno y construir una nueva planta. Pero el proceso de construcción y adecuación de la planta presentó una serie de traumatismos que, sumados a otras dificultades que a continuación se indicarán, pusieron al nuevo gerente ante una compañía que, según su testimonio, “con ventas muy bajas, con una producción muy costosa, con una generación de utilidades nula, se enfrentaba a unos pasivos supremamente difíciles de manejar.”<sup>287</sup>

Al poco tiempo de su llegada comenzaron a materializarse importantes transformaciones en la compañía. Su capacidad administrativa y su visión empresarial le señalaron la necesidad de analizar el “estado actual de la empresa” y a los seis meses de su posesión presentó a la junta directiva un completo informe, en el que se evaluaban las dificultades de la compañía, los orígenes de aquellas y sus posibles soluciones. Al inicio de su exposición indicó lo siguiente:

---

<sup>285</sup> Entrevista concedida por Gonzalo Restrepo López a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 12 de diciembre de 2008.

<sup>286</sup> Contrato de trabajo suscrito por Juan Gonzalo Restrepo en Noel. 19 de enero de 1961. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 4.

<sup>287</sup> Cámara de Comercio Medellín, “Nicanor Restrepo Restrepo” (parte 2), en: *100 empresarios, 100 historias de vida*, Medellín, programa radial emitido el 15 de julio de 2006, 95.9 FM, 29 min, archivo personal.

Se ha considerado impostergable hacer un análisis de la situación actual de la compañía y no esperar siquiera al balance general de la misma al terminar el primer semestre del año y que está próximo a cortarse, por cuanto durante el mes de junio subsistieron y aún se agravaron muchas de las condiciones que originaron los resultados negativos que pone de presente el balance cortado al 31 de mayo.

La desorganización general de la empresa y los problemas que en forma continua se presentaban para el manejo de las relaciones laborales dentro de la empresa absorbieron la totalidad del tiempo del gerente y de muchos de sus colaboradores durante los meses de abril y mayo y le impidieron dedicar esfuerzos al análisis de otros asuntos de la compañía.

Tampoco fue posible iniciar con anterioridad dichos estudios debido a la falta de informes adecuados, falta ésta que es consecuencia en primer lugar, de un grave atraso en la contabilidad de la empresa, y, en segundo término, de la falta casi total de estadísticas anteriores.

También hacía imposible un estudio más oportuno de esta situación el cambio en la nomenclatura y los sistemas de contabilidad y el desconocimiento de la empresa por parte de los funcionarios que hoy están en condiciones de allegar datos para formular estos comentarios.<sup>288</sup>

Además de plasmar de antemano las dificultades de la compañía que saltaban a la vista — en materia administrativa y laboral— el contenido del informe se centró fundamentalmente en analizar los aspectos financieros, operativos y estratégicos de la compañía. De tal manera, puede decirse que desde un principio el nuevo gerente tuvo la capacidad de ver la empresa como un todo y, en consecuencia, su gestión podría entenderse a la luz de dos aspectos generales: 1) diagnóstico del estado actual de la compañía, y 2) acciones para mejorar la situación financiera y la operación industrial (cambios estructurales). En otras palabras —y valga el anacronismo—, Juan Gonzalo Restrepo entendió a Noel como una especie de “cadena de valor”, en el sentido que años más tarde propondría el reconocido economista estadounidense Michael Porter.<sup>289</sup>

---

<sup>288</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito) Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 12.

<sup>289</sup> Según Porter, “cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor. [...] La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diversificación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes



### 5.2.1 Diagnóstico del “estado actual” de Noel en 1961

Con el firme propósito de poner al servicio de Noel sus habilidades como hombre de negocios experimentado, y convencido de sus capacidades para dirigir, organizar y perfilar el desempeño futuro de una organización industrial, con el apoyo de algunos de sus colaboradores y con la confianza depositada por la junta directiva, en julio de 1961 Juan Gonzalo Restrepo no dudó en ofrecer diferentes consideraciones y observaciones que por su misma naturaleza catalogó de “primeras apreciaciones”, pues tenía claro que estaban sujetas a modificación en la medida en que fueran avanzando los distintos estudios que, en su concepto, era necesario comenzar a realizar. En primer lugar, sus apreciaciones se concentraron en dos aspectos: “1) la situación financiera de la empresa, y, 2) la situación económica de la misma desde el punto de vista de los resultados de su operación industrial.”<sup>290</sup> En lo que respecta a la situación financiera, manifestó que pese a los “pésimos resultados que muestra el balance cortado a 31 de mayo”, la situación en general era satisfactoria por lo que, en su concepto, no era necesario solicitar más recursos financieros (como estaba previsto) a la International Finance Corporation (IFC), institución que poco antes de la llegada de Juan Gonzalo le había prestado a Noel un millón de dólares. En tal caso, manifestó:

Por cierto que más bien que a un cambio en las condiciones y tendencias generales de los negocios de la compañía, puede atribuirse a un cambio de criterio el que los estudios elaborados hayan determinado que no era necesaria por el momento dicha financiación adicional. Considera el gerente que tanto en el proyecto original cuanto en la solicitud para un préstamo adicional, se partió de una serie de suposiciones que desfiguraban la realidad actual de la compañía. Así, por ejemplo, en las cifras elaboradas con el concurso del señor LaPorte se establecieron términos de recuperación económica de la empresa partiendo de apreciaciones exageradas en cuanto a los rendimientos de su operación industrial y, en las cifras elaboradas para la solicitud de un préstamo adicional por US\$500.000.00, se modificaron por apreciación incorrecta cifras como las de inventarios y otras que tomadas sobre dichas bases hacían proveer una necesidad de capital de trabajo adicional.

---

más barato o mejor que sus competidores.” Michael E. Porter, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Continental, 2001, pp. 52, 51.

<sup>290</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 13.

Más aún, se considera que el capital de trabajo es actualmente suficiente para el volumen de operaciones de la compañía y que podrá mejorarse aún más esta situación mediante una más adecuada distribución de las inversiones de la misma, especialmente en el renglón de inventarios, que se sigue considerando excesivo.<sup>291</sup>

Por tales motivos, y considerado el aspecto financiero a largo plazo, el gerente identificó que lo más grave era la continuada alza del dólar, lo que venía aumentando el pasivo y “dilatando por consiguiente el programa de rehabilitación de la Compañía.”<sup>292</sup> Al respecto, afirmó:

Considera el gerente que se deben iniciar gestiones tendientes a consolidar la deuda externa de la empresa en forma que no esté sujeta a las fluctuaciones de cambio para que se puedan desarrollar programas financieros más precisos. No parece imposible el que, obrando conjuntamente con personas o entidades en condiciones similares, se pueda demostrar al Gobierno Nacional la justicia de una protección contra el riesgo de aquellas fluctuaciones para el caso de quienes vincularon a través de préstamos como el de la I.F.C., fuertes cantidades de divisas al desarrollo de industrias nacionales.

Con relación a los pronósticos elaborados en el momento de contratar el empréstito con la I.F.C., y al reconciliar los mismos con la situación actual de la compañía, resalta el hecho fundamental de la diferencia muy grande en el renglón de resultados, al tiempo que los demás renglones contemplados muestran bastante acierto en las predicciones.

En cuanto a utilidades, la diferencia resulta de la apreciación optimista del señor LaPorte de las utilidades brutas que en promedio habría de obtener la compañía en la venta de sus productos, utilidades brutas que se estimaron en un porcentaje del 35%, cuota superior en todo caso a las que tenía la compañía en el momento de elaborar aquellos pronósticos y superiorísima por lo demás a la cuota actual.

Parece que la apreciación de aquel posible porcentaje de utilidad bruta fue criticada en su oportunidad al Dr. Alberto Vásquez por el señor [Francisco] Chapman, quien la consideró demasiado optimista.

Por los datos que últimamente ha obtenido la gerencia de la compañía, dicho porcentaje del 35% se tomó como base para los pronósticos financieros y económicos no en atención a una realidad de la compañía sino como que el mismo sería necesario para el éxito de la misma. De aquí que se presenten ocurrencias como la de que la I.F.C., con base en aquel porcentaje arbitrario y en un presupuesto de ventas que en términos generales viene cumpliéndose,

---

<sup>291</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 13.

<sup>292</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 13.

estime como utilidad neta probable para el presente año la cantidad de \$ 4.000.000.oo moneda corriente.

En estas condiciones, si bien es cierto que la situación financiera actual es satisfactoria desde el punto de vista de las necesidades de operación actual, ellas se harán supremamente difíciles en el momento en que la compañía tenga que empezar a amortizar el capital de la deuda, y, si, como parece cierto, se producen pérdidas a financiar.

Al analizar este aspecto debe tenerse en cuenta que la variación en el tipo de cambio comparado el precio de los dólares al cierre del balance general por el año de 1960 y el precio actual, determinan una pérdida aproximada de \$1.300.000.oo.<sup>293</sup>

Por lo visto, la situación financiera de Noel reflejaba ese atraso en la contabilidad y la falta de estadísticas que indicó inicialmente Juan Gonzalo, falencias que sin lugar a dudas estaban conduciendo a la compañía a contraer obligaciones mayores a sus capacidades, con el agravante de que estas eran en dólares y en una época caracterizada por la inestabilidad e incertidumbre de la tasa cambiaria. Esto obligaba a la empresa a alcanzar mayor eficiencia en el empleo de sus recursos para así generar utilidades suficientes que, entre otras cosas, ayudaran a sustentar el incremento gradual de la deuda. Pero, al analizar el segundo punto del estudio mencionado, esa generación de utilidades estaba muy lejos de alcanzarse.

Juan Gonzalo identificó con claridad que la situación económica y los resultados de la operación industrial durante los primeros cinco meses de 1961 era “profundamente alarmante” si se comparaba con los primeros cinco meses del año anterior.<sup>294</sup> Para este caso, indicó: “si se toman las utilidades antes de impuestos en aquellos primeros cinco meses de 1960 y a ellas se suman las pérdidas sufridas en los primeros cinco meses del

---

<sup>293</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, ff. 14-15.

<sup>294</sup> Consecuente con sus observaciones previas, para este caso advirtió que se hizo la comparación “a pesar de la dificultad de realizar un análisis comparativo exacto entre los resultados obtenidos en los primeros cinco meses del año pasado y los primeros cinco meses del presente”. Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 15.

presente año, la diferencia es de \$1.327.508.33, sin tener en cuenta la pérdida por diferencia o ajustes de cambio de que se habla atrás.”<sup>295</sup>

Según su criterio, las causas de esos resultados desfavorables para Noel podían clasificarse según su origen, y para tal efecto señaló dos, desde el punto de vista temporal: “anteriores” y “actuales”; consideraba como anteriores aquellas causas que incidieron directa o indirectamente en la configuración de las cifras anotadas; y como actuales las originadas “últimamente y que en todo caso pesan no sólo en aquellos resultados sino en los que se están produciendo en estos momentos.”<sup>296</sup> Las causas fueron expuestas de la siguiente manera:

**Causas anteriores.** No es posible precisar cronológicamente el momento en que determinadas situaciones empezaron a incidir desfavorablemente en los resultados de los negocios de la compañía, ni es fácil tampoco establecer comparaciones exactas entre la situación que se refleja en el balance de la empresa a 31 de Mayo último y los balances anteriores, pues aquellos no reflejan a cabalidad la situación de la misma.

Aparte de los factores muy diversos que, originados de tiempo atrás, inciden en las cifras presentadas, hubo otros que han llevado a la empresa a la situación actual, y entre ellos pueden destacarse los siguientes:

1°. La falta de orientación en la política general de la compañía.

2°. La falta de análisis oportunos de datos estadísticos y contables que hubieran permitido tomar decisiones adecuadas a las circunstancias;

3°. Los movimientos de precios que aumentaron aparentemente el volumen de ventas de la compañía por cuanto los ingresos en valores fueron mayores que los de períodos anteriores, pero disminuyendo considerablemente y en forma constante el volumen en especies. Lo anterior implica el que la compañía haya permitido, al disminuir este volumen, la expansión de la competencia en el mercado nacional, ya que dicha competencia se benefició no sólo de la disminución de las ventas de Noel sino del constante crecimiento de consumos en el país.

---

<sup>295</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 15.

<sup>296</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 15.

4°. La aplicación de prácticas comerciales inconvenientes e inadmisibles con los consiguientes trastornos que implica una modificación sustancial de criterio en estas materias.

5°. El deterioro de los sistemas administrativos y de relaciones industriales;

6°. La inversión defectuosa en edificios y la falta de inversión oportuna en equipos de producción. Así, sin que ello pueda precisarse con mucha exactitud, no resulta aventurado pensar que, para un volumen igual de producción, en las circunstancias actuales, el producir en las nuevas instalaciones de la compañía, implique unos gastos de unos \$600.000 más por año.

7°. La inversión desproporcionada en inventarios, especialmente de materias primas, con grandes recargos en los costos de financiación y con muy posibles pérdidas por la desmejora en la calidad de los productos y por alteración de algunas materias primas.

**Causas actuales.** Sin desconocer que los efectos de las anotadas atrás sigan afectando el desarrollo de los negocios de la compañía, hay otros factores que inciden sobre los mismos, que deben tenerse en cuenta de inmediato para empezar una política nueva de la compañía y que son, entre otros, los siguientes:

1°. La agudización de los fenómenos de competencia en el mercado de los distintos productos de la empresa y el desplazamiento de los mismos en forma que afecta desfavorablemente el volumen de utilidades brutas.

2°. El aumento en los gastos de financiación, de depreciación, de ventas y de administración.

3°. El aumento constante en los costos directos de producción.

Para no incorporar tantas cifras en este informe, la gerencia se permite llamar la atención de los directores de la compañía sobre una serie de estudios que se anexan al mismo y que se han elaborado en sus distintas divisiones. Ellos contribuyen a dar una idea de cuál ha sido la trayectoria comercial e industrial de la empresa durante los últimos años, y cuáles son los problemas principales que confronta en la actualidad.

Considera la gerencia que, no obstante la necesidad de continuar haciendo un estudio exhaustivo de todas las cuentas, procedimientos, sistemas y negocios de la compañía, con base en las observaciones formuladas atrás y en el análisis de las cifras presentadas con las mismas, deberán adoptarse medidas inmediatas tendientes a modificar rápidamente la situación sin correr riesgos que resultarían de adoptarse cambios de política administrativa industrial o comercial sin tener en cuenta aquel análisis.<sup>297</sup>

---

<sup>297</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, ff. 12 – 17.

Es importante anotar el alto grado de importancia que para entonces le prestó Juan Gonzalo a lo que hoy el lenguaje administrativo llamaría “estrategia corporativa”.<sup>298</sup> Sin lugar a dudas, en términos actuales Juan Gonzalo estaba hablando de ese tipo de estrategia cuando aludió a que uno de los problemas estructurales de la empresa era la “falta de orientación en la política general de la Compañía” y, en consecuencia con ello, el hecho de que los directores de la empresa no tuvieran claridad sobre la definición de negocio de Noel hacía comprensible que se estuvieran experimentando deterioros en los sistemas administrativos y en las relaciones industriales; que se efectuaran “inversiones desproporcionadas” y que faltaran análisis oportunos (de datos estadísticos y contables) que permitieran un proceso de toma de decisiones “adecuadas a las circunstancias”. Además, Juan Gonzalo contemplaba un elemento al parecer poco valorado hasta ese momento, la competencia, lo que indica nuevamente su alcance para identificar la importancia de la estrategia corporativa.

Como puede deducirse, presentar este balance a la junta directiva era para Juan Gonzalo el primer paso para “empezar una política nueva”. Tenía claro entonces que si se quería sacar a Noel de la crisis y, por supuesto, garantizar su posicionamiento, no bastaba con realizar mejoras operacionales y enmendar algunas fallas. Era necesario establecer una nueva estrategia (“política”, en sus términos), lo que sugiere una clara convicción de su papel como “líder” en la organización.<sup>299</sup> Para tal propósito, un nuevo estudio presentado en

---

<sup>298</sup> En este caso se entiende la “estrategia corporativa” en los términos de Kenneth Andrews cuando afirma: “la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras. Lo que un hombre hace determina y revela en el tiempo lo que es y porqué lo hace. Pasa lo mismo con una empresa. Kenneth R. Andrews, *El concepto de estrategia de la empresa*, Barcelona, Orbis, 1984, p. 49.

<sup>299</sup> En este caso se entiende el liderazgo como un elemento clave para el desarrollo de la estrategia. Según Michael Porter, “el reto de desarrollar o establecer una estrategia es un asunto de cultura organizacional. [...] En muchas compañías el liderazgo se ha convertido sólo en realizar mejoramientos operacionales y en lograr acuerdos internos de cooperación. Pero el papel del líder debe ser otro: la estrategia. [...] El líder debe decidir cuáles son los cambios que se requieren y cuáles las necesidades de los usuarios. Debe orientar a los mandos medios en el cumplimiento de las estrategias y en el proceso de toma de decisiones y, si se requiere, enseñarles sobre las mismas. Pero también el liderazgo debe establecer los límites que no pueden ser traspasados por la organización, decidiendo cuál es el nicho de mercado en el que se trabajará y con cuáles productos y servicios se contará.

septiembre de 1961 le sirvió para determinar con claridad y mayor precisión dónde debía poner el acento de su actuación y, por lo tanto, cuáles debían ser los primeros pasos que debía dar.

En un documento titulado “Puntos de vista de Juan Gonzalo Restrepo Londoño sobre la situación Noel en 1961”, presentado a la junta directiva compuesta entonces por Jorge L. de Bedout del Valle, José Pablo Toro V., Jaime Moreno Aristizábal, Cipriano Restrepo Jaramillo y Pedro Nel Ospina Vásquez<sup>300</sup>, el gerente de esta compañía resumió sus puntos de vista a propósito de la “crítica situación actual” de Noel y de sus perspectivas inmediatas.

En primer lugar, el nuevo estudio confirmó que la empresa en general estaba arrojando pérdidas considerables, aún sin tener en cuenta las provenientes del aumento en el precio de los dólares (en que estaba representada la mayor parte del pasivo de la empresa). Se preveía entonces que seguirían presentándose pérdidas mientras no se tomaran medidas de fondo, a lo que agregó: “un aumento de consideración en el volumen de producción, la consiguiente disminución en los costos y el seguro aumento en las ventas de fin de año, podrán representar un alivio ligero de esta situación, pero en ningún caso implicarán una modificación substancial de la misma.”<sup>301</sup>

En este nuevo diagnóstico el gerente vio con precisión que en efecto la falta de claridad sobre el tipo de negocio que era y pretendía ser Noel, y su falta de orientación en la “política general de la Compañía”, habían derivado en una concepción errada del denominado “plan de ensanche” y, por lo tanto, aquel debía ser orientado de diferente

---

Para lograrlo, el líder debe mantener una estricta disciplina y una excelente comunicación interna, día a día.” Michael Porter, “¿Qué es la estrategia?”, en: *Clase*, marzo de 1997, pp. 91-92.

<sup>300</sup> Tocayo de su padre, el fundador de la Escuela de Minas.

<sup>301</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, ff. 18-19.

manera, pues en él se encontraba el origen de buena parte de los problemas operativos y financieros de la empresa.

Con respecto al “programa de ensanche”, en el nuevo informe puso de presente que hacía bastantes años la empresa había acometido un programa de expansión en el que después de invertidas sumas importantes de dinero (“que bien pueden estar por encima de la capacidad financiera de la empresa”<sup>302</sup>), aquellas sólo se veían reflejadas en instalaciones de gran tamaño, que a pesar de estar bien ubicadas, eran bastante costosas y no representaban el aumento efectivo de la capacidad de producción de artículos que correspondieran “a la realidad del mercado de galletas, confites y pastas alimenticias”<sup>303</sup>. Por el contrario, — advirtió Juan Gonzalo— lo que se había invertido hasta ese momento para el “programa” sólo había dado como resultado el incremento de los costos de un volumen de producción que era prácticamente igual (e incluso menor) al que tenía la compañía en sus antiguas instalaciones.

Lo anterior tenía una clara explicación: en el programa de ensanche no se invirtió en equipos de producción que aumentaran la capacidad productiva de la compañía. Los pocos equipos nuevos que se instalaron en la nueva planta estuvieron destinados a reemplazar equipos antiguos, “o a elaborar unos pocos productos cuyo volumen no compensa el de otros que se han descontinuado por razones económicas, o de estado mecánico de las máquinas, o de mercado.”<sup>304</sup> A esto, agregó:

Además, limitaciones de carácter financiero impusieron sucesivas modificaciones al proyecto original y la mayor parte de los equipos que hasta la fecha se han instalado son aquellos que se hicieron indispensables por las condiciones del edificio (aire acondicionado,

---

<sup>302</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 19.

<sup>303</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 19.

<sup>304</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 19.



ventilación, iluminación, restaurante, casa de fuerza, etc.) y hubo de prescindirse del montaje de una serie de equipos destinados a reponer otros que de haber sido instalados probablemente sí hubieran implicado un aumento real en la capacidad de producción de artículos aceptables por el público en el actual mercado del país.<sup>305</sup>

Según Juan Gonzalo, la integración de Zenú fue la única inversión que en realidad podía entenderse como de expansión industrial, pero a este nuevo negocio no hizo referencia en su informe por no haberse contemplado en el proyecto inicial de ensanche.

El incremento en los costos que supuso el traslado a la nueva planta y la capacidad de producción prácticamente igual puso al nuevo gerente, entonces, frente a una situación en la que aumentar considerablemente las ventas era un imperativo. Contando con el normal y previsible aumento de salarios, de los gastos generales y de los precios de materias primas, el incremento en ventas necesariamente debía superar los doce millones de pesos al año. En teoría era factible alcanzar un aumento considerable, pues la empresa no estaba operando al 100% de su capacidad. No obstante, el nuevo gerente llamó la atención sobre la dificultad que se imponía al respecto, pues como los productos de Noel no podían almacenarse por largo tiempo y su venta era estacional, necesariamente una parte muy considerable de la capacidad de la maquinaria debía permanecer ociosa, durante una gran parte del año. A esto se sumaba la falta de equipos complementarios y las particularidades del mercado, a lo que advirtió:

Como ejemplo del primero se puede citar el caso de la capacidad adicional que teóricamente se logró al montar en la nueva planta el llamado Horno N° 1, equipo que permaneció desmontado durante muchos años, que atiende con grandísima amplitud a la producción de ciertos tipos de galletas de mucho consumo que se producían en otros dos hornos, pero que está limitado por la insuficiencia de las máquinas empacadoras. Si se dispusiera de equipos de empaque adecuados, el alivio que el montaje de este horno representó en los otros probablemente se traduciría en un aumento realmente considerable de la capacidad de producción.

También la presencia en el mercado de competidores fuertes, organizados y privilegiados en cuanto a costos y gastos se refiere, que trabajan con equipos seguramente mejores que los

---

<sup>305</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 20.

nuestros y que modernizan día a día sus sistemas de producción y mejoran la calidad de sus productos, necesariamente ha dado lugar a un desplazamiento de consumos que los favorece en forma notable al hacer que aumente el volumen de sus ventas no sólo como consecuencia del incremento general de consumos sino también porque se sustituyen a Noel en el mercado de muchos de sus productos. Esta situación aleja por completo la posibilidad próxima de buscar alivio mediante modificación en los precios de venta.<sup>306</sup>

Al finalizar lo relativo al plan de ensanche, Juan Gonzalo señaló lo siguiente:

Por último y en relación con el desarrollo del programa de ensanche, debo manifestar que el mismo no está completo ni aún después de las múltiples modificaciones que se le han introducido, casi siempre reduciéndolo.

Queda pendiente la importación de un equipo para purificación de harinas, que costará aproximadamente \$120.000.00 y que únicamente influirá en la calidad de los productos, la importación de un equipo para la fabricación de galletas de vainilla, que realmente implicará un aumento de producción y que tendrá un valor aproximado de \$1.300.000.00, y la importación de algunas pequeñas máquinas para medidas de agua y de producción de muy poco valor.

En la última relación de equipos a importar presentada a la I.F.C. estaban comprendidas algunas otras máquinas para producción o para mejorar calidades y procesos, pero considero conveniente aplazar dichas importaciones mientras se estudian los aspectos financieros y económicos de cada una de estas posibles inversiones. Entre otras, se había pensado importar una fabricadora de Pretzel, una fabricadora de papas fritas, una amasadora de azúcar, un molino de azúcar y unas fabricadoras de bombones, tabletas, chocolates y Marshmallows, pero de ninguna de ellas he encontrado un estudio económico o de mercado. No creo que la compañía esté en condiciones de correr riesgos como los que implica el traer equipos que o no resulten económicos o no se puedan poner a producir rápidamente. Caso como aquel es el del equipo para la fabricación de cofres, que no ha sido posible utilizar a pesar de que se encuentra instalado en la fábrica desde hace mucho más de un año y que tiene un costo altísimo.

En cambio, parece más importante adicionar el equipo, previo un cuidadoso estudio, con máquinas que eliminen los cuellos de botella de la producción de mayor volumen, tales como serían algunas empacadoras de galletería y confitería.<sup>307</sup>

Con respecto al aspecto financiero, en este nuevo informe se dio cuenta de una situación de tesorería satisfactoria por cuanto durante 1961 se mantuvieron disponibles suficientes recursos para atender a las necesidades primordiales de la compañía, especialmente en

---

<sup>306</sup> Subrayado en el original.

<sup>307</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, "Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía", Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, ff. 19-23.

materia de compromisos y pago anticipado de materias primas. Entre otras cosas, se resaltó que incluso durante los últimos meses había sido posible mantener una “buena situación de caja”, pero se dejó claramente indicado que aquella situación iba a cambiar “en forma radical” cuando llegara la necesidad de efectuar desembolsos para cubrir las importaciones pendientes y cuando las pérdidas empezaran a incidir directamente sobre las disponibilidades de la empresa. Esto último, en sus palabras, “será inevitable por cuanto dichas pérdidas sobrepasan los valores representados inicialmente en movimientos contables, tales como son las depreciaciones y reservas correspondientes a gastos diferidos. De continuar esta situación de pérdidas industriales tan cuantiosas, necesariamente se llega a cubrir una parte muy considerable de ellas con merma de las disponibilidades o de los inventarios en forma cada día más peligrosa.”<sup>308</sup> La situación financiera de Noel estaba entonces en un punto bastante delicado, o como anteriormente lo había expresado Juan Gonzalo, “profundamente alarmante”. No obstante, el sesudo análisis del gerente ayudó a comprender el estado real de la empresa y a identificar diferentes posibilidades para salir de la crisis y garantizar la permanencia de Noel en el medio. Su criterio era el siguiente:

Considero que la actual buena situación de caja será fundamental y desfavorablemente distinta al terminar el presente año, y anticipo que será prácticamente imposible contratar créditos adicionales en el interior.

Estimo que la única posibilidad de solucionar radicalmente el problema financiero está en el crédito que eventualmente otorgue la Corporación Financiera Internacional y considero que no se debe recurrir al mismo sino en condiciones distintas a las del empréstito actual, obteniendo previamente una modificación de éstas y después de elaborar un **plan de verdadero ensanche o desarrollo industrial** que haga previsible, dentro de lo normal, un cambio favorable en las condiciones actuales de la compañía desde el punto de vista de su producción y las circunstancias del mercado. Lo contrario sería, en mi concepto, financiar pérdidas en forma indefinida.<sup>309</sup>

---

<sup>308</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 24.

<sup>309</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, ff. 24-25 (subrayado nuestro).

Considerados el plan de ensanche y la situación financiera, Juan Gonzalo indicó a la junta directiva que las perspectivas de recuperación de la compañía no podían plantearse a corto plazo. El solo plan de ensanche, concebido y puesto en marcha en los términos que él proponía, “requerirá un tiempo más o menos largo para ser ejecutado y uno todavía mucho más largo para que se traduzca en resultados positivos.”<sup>310</sup>

Al finalizar aquel documento, Juan Gonzalo complementó su particular concepción sobre el asunto con un par de anotaciones que refuerzan lo antes dicho sobre su capacidad administrativa y visión empresarial:

Al dirigir a ustedes estas informaciones, no quiero presentar la situación de la empresa con un criterio personal pesimista, sino que me sitúo simplemente en la que a mi modo de ver es su situación real. Es lamentable sí el que no haya podido exponer a ustedes estos puntos de vista en mejor oportunidad, pero ello se debe a que la misma difícil situación de la compañía multiplica los problemas a que hay que atender todos los días y a que ha sido muy difícil recoger, clasificar y analizar una serie de datos que me llevaron a las conclusiones anotadas, conclusiones que en todo caso son bien distintas de los planteamientos generales que se me hicieron y que me hice cuando por una distinción de ustedes que muy sinceramente agradezco, decidí vincularme a la compañía.

Y de la misma manera creo que consideraciones como las anteriores son bien diferentes de las que se tuvieron y pudieron tenerse en cuenta en determinados momentos del pasado como cuando se acometió el proyecto de ensanche, se contrató el empréstito externo, y se decidió el traslado al nuevo edificio.<sup>311</sup>

Como se ha visto, el diagnóstico del “estado actual” de la empresa abría una serie de frentes de trabajo que debían ser atendidos con energía, pero con cautela. La permanencia de una de las más importantes empresas alimentarias de Colombia estaba en juego y, por lo mismo, las acciones debían estar bien orientadas.

---

<sup>310</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 25.

<sup>311</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, f. 28.

## 5.2.2 Acciones para mejorar la situación financiera y la operación industrial de Noel

Convencido de que aumentar el volumen de producción, disminuir los costos de la misma y aumentar el volumen en las ventas podrían ayudar al menos coyunturalmente a ir solucionando la crisis financiera de Noel, el gerente buscó por medio de la introducción de importantes innovaciones que la empresa alcanzara la liquidez que necesitaba para que continuara sin mayores traumatismos el desarrollo de su objeto social.

El caso de la fruna es un caso claramente ilustrativo. Como era imposible duplicar el precio del producto, el personal técnico de la empresa procedió a rediseñar la maquinaria para empaque de este confite de manera que, en lugar de cinco, cada paquete llevara cuatro y se pudiera seguir vendiendo a los mismos cinco centavos. Posteriormente, con la experiencia obtenida se cambió a empaques de seis frunas que ya podían venderse a 10 centavos y se resolvió, ingeniosamente por cierto, el problema de pérdidas que se estaba presentando. Así lo narró el propio Juan Gonzalo:

Yo llegué a un inmenso edificio que había implicado un tremendo endeudamiento y en donde no había qué acomodar porque no habían máquinas, las máquinas no habían aguantado el trasteo. Entonces me di a la tarea de conseguir maquinita por maquinita y de tratar de mejorar también la situación de ventas. Fue muy bonito aquello porque la empresa dependía de muy pocos productos y porque había factores externos que dificultaban mucho disponer en el mercado de los productos; por ejemplo, me acuerdo yo —y es bien simpático— que uno de los grandes ingresos de la compañía, y lo que le ofreció la posibilidad de salir de una situación casi que de bancarrota, era un producto muy popular que se llamaban las “frunas” pero resulta que un paquetico de cinco frunas valía cinco centavos, la monedita que seguía a la de 5 era de 10, y subir... duplicar el precio para cinco “frunitas” que iban en el paquetico, era un absurdo. Entonces empezamos por volver las cinco cuatro, y seguirlas vendiendo a cinco centavos, después por volverlas seis, y venderlas a 10; y así todo por el estilo, eran cuestiones como de ponerle sentido común a la situaciones tan difíciles.<sup>312</sup>

Una más de las acertadas acciones de Juan Gonzalo se dio gracias a su capacidad de hallar la relación entre las condiciones climáticas de un país tropical y montañoso —que él bien

---

<sup>312</sup> Cámara de Comercio Medellín, “Nicanor Restrepo Restrepo” (parte 2), en: *100 empresarios, 100 historias de vida*, Medellín, programa radial emitido el 15 de julio de 2006, 95.9 FM, 29 min, archivo personal.

conocía— y el deterioro de algunos productos de la compañía que eran despachados desde Medellín hacia otras regiones del país. En este caso concreto el problema de conservación de las galletas en los tarros cilíndricos estaba afectando gravemente las ventas, problema que también fue solucionado hábilmente como él mismo lo explica:

La importancia que tenía procurar liquidez en la empresa, la llevaba a ubicar cantidades muy grandes de ciertas mercancías como eran las galletas de soda y otros tipos de galletas en todas las agencias y en todo el país y en todos los climas, y ya se usaba muchos empaques de lata que no eran totalmente impermeables. Entonces en la Costa decían que las galletas se ponían “socatas”, es decir, que venían con agua, con humedad; en los Llanos que estaban aguadas; en todas partes eran más las galletas que se devolvían para volverlas cuidó para animales que las que se vendían. Y alguna vez en una exposición de empaques en Chicago vi que le estaban poniendo a unos cosméticos unas cinticas con un rodillito [...], con una maquinita muy elemental, entonces pensé que eso podía ser bueno para que las galletas no se pusieran “socatas” y metí en la maleta mía una maquinita de esas —porque era realmente manual— y traje la maquinita de cualquier manera. Y eso inmediatamente empezamos a poner las cinticas las ventas se elevaron y se multiplicaron pero por mucho, por mucho, y los inventarios se redujeron; entonces trajo ventajas de mercado y trajo inmensas ventajas financieras, porque es que los inventarios se movían con una velocidad tremenda y no había guardados inventarios inmensos en todos los rincones del país.<sup>313</sup>

En ese mismo sentido, Juan Gonzalo adoptó una política de manejar pequeños y muy ágiles inventarios, tanto de las materias primas como de los productos elaborados, para lo cual estableció una política de adquisiciones y ventas que permitiera articular los ritmos de la empresa al proceso de renovación tecnológica. De esta manera, para 1963 ya se había revertido el resultado financiero de la empresa y luego de dos años con balances de pérdidas, en aquel se lograron utilidades por más de dos millones de pesos.<sup>314</sup> Para lograr aquel resultado habían sido igualmente importantes las acciones del gerente en cuanto a la adquisición de maquinaria y la modernización de la planta, pues uno de los aspectos más relevantes en la vida de Industrias Alimenticias Noel, a partir de 1960, fue el énfasis que sus directivos dieron a la permanente renovación tecnológica. Los recuerdos de Juan Gonzalo Restrepo son bien significativos al respecto:

---

<sup>313</sup> Cámara de Comercio Medellín, “Nicanor Restrepo Restrepo” (parte 2), en: *100 empresarios, 100 historias de vida*, Medellín, programa radial emitido el 15 de julio de 2006, 95.9 FM, 29 min, archivo personal.

<sup>314</sup> Bases de datos de VAM.

cuando ya pudimos ganarnos la confianza de tradicionales proveedores de la Compañía, particularmente en Inglaterra, Suiza y Alemania para que nos suministraran en muy buenas condiciones maquinaria magnífica, destruimos, quebramos los hornos viejos de galletería, montamos unos enormes conos ingleses de galletería, montamos una bellísima maquinaria y empezó la Waffer, que era otra de las líneas de la empresa —esa era americana— y montamos un lindísimo sistema de empaque de varios productos de galletas y de confites, con maquinaria que compramos en Italia, en Suiza y en Alemania. Se restablecieron las buenas relaciones con los proveedores, fuimos muy cumplidos en los pagos y entonces la administración de la compañía se hizo muchísimo más fácil. Desde ese momento empezó la curva ascendente de las ventas... cuando yo me retiré, habíamos logrado montar tanto la maquinaria nueva de galletería plana y de Waffer, como la sección de empaques de galletas y confites supremamente moderna y nueva.<sup>315</sup>

En ese mismo sentido, el ingeniero Octavio Mejía Mejía afirma que “cuando Juan Gonzalo llegó a Noel se producían entre 14 y 16 toneladas diarias de galletería; cuando salió la producción ya estaba entre 50 y 60 toneladas diarias”.<sup>316</sup> La renovación tecnológica y la consecuente expansión de la capacidad productiva de Noel generaron, entre otras cosas, la posibilidad de ir abriendo algunos mercados extranjeros a varios de sus productos.<sup>317</sup>

Como estas, otras acciones de la gerencia fueron fundamentales para sacar de la crisis a Noel y conducirla por una línea de crecimiento durante los años sesenta. Desde el punto de vista financiero, una de las medidas más importantes fue la de ponerse en contacto con la International Finance Corporation para renegociar la deuda que la empresa había contraído desde 1959. Para tal efecto, a principios de 1962 Juan Gonzalo Restrepo viajó a Estados Unidos con el doble propósito de hacerse tratar un grave problema de salud y atender personalmente todo lo relativo a la IFC. Algunos detalles sobre este proceso se encuentran en la prolija correspondencia que mantuvo con su tío Cipriano Restrepo Jaramillo, quien, como ya se dijo, era al mismo tiempo miembro principal de la junta directiva de Noel. El 27 de abril de 1962 Juan Gonzalo escribió:

---

<sup>315</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Víctor Álvarez Morales. Marzo de 1996.

<sup>316</sup> Entrevista concedida por Octavio Mejía Mejía a Víctor Álvarez Morales. 1996.03.

<sup>317</sup> Entrevista concedida por Gonzalo Molina Jaramillo a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 2 de diciembre de 2008.

Mi querido Cipria:

[...] Con los de la Corporación he hablado últimamente por teléfono. No me sentí capaz de ir las dos últimas veces como lo había programado y te lo conté en mi última carta. Pero las cosas marchan bien y estoy seguro de que algo muy bueno y grande sacamos de ahí.

La franqueza y claridad con que hemos presentado la posición de Noel y lo justas de sus solicitudes, sé que han causado la mejor impresión. Así me lo han manifestado oficialmente.

Hace apenas unos minutos me llamó José Gutiérrez [“don Guti”] y me dijo lo mismo. Que Rosen [un ejecutivo de la IFC] estaba muy bien dispuesto a ayudar y que le había dicho que no me dejaría regresar sin algo definitivo.

Pueda ser que el problema mío termine bien y logre siquiera rematar esto de la IFC y no defraudar a Noel en esta gestión.<sup>318</sup>

En efecto, las gestiones de Juan Gonzalo con relación con la deuda externa de Noel estuvieron claramente centradas a evitar que se incrementara y, en la medida de lo posible, a reducirla hasta el punto de que los riesgos relativos a la fluctuación del dólar fueran cada vez menores. El préstamo acordado inicialmente era por \$ 1'500.000 dólares, cifra de la que ya se había recibido el primer millón. Lo importante ahora, conforme a lo expresado por Juan Gonzalo en el informe que presentó en julio de 1961, era no pedir la financiación adicional y, en la medida de lo posible, pagar una parte para disminuir el impacto de los intereses. Gracias a sus gestiones ambas cosas se lograron, llegando incluso a reducir la deuda a \$ 750.000 dólares. En estas condiciones, cuando el Gobierno Nacional decretó, en 1963, una devaluación del peso, fue posible sortear la situación que, en otras condiciones hubiera sido catastrófica. Así recuerda Juan Gonzalo Restrepo esta situación:

El primer contrato que tuvo la International Finance Corporation —que era parte del Banco Mundial— con el sector privado lo hizo con Noel, primero en el mundo, y era por un \$1'500.000 dólares, que en aquel tiempo era un montón de plata. Ya habían desembolsado un millón y tenían allá un departamento dedicado a ver cuál era la mejor manera de utilizar los 500 mil restantes, y había una verdadera vicepresidencia, en aquel tiempo subgerencia, dedicada a eso no más, a llenar los trámites para traer los 500 mil dólares; y yo, con las primeras cuentas que hice, me llené como de curiosidad y dije: no, ¿pero si a mí me traen

---

<sup>318</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Informe de la gerencia de la Fábrica de Galletas y Confites Noel S. A. a los directores de la compañía”, Medellín, julio de 1961 (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2, ff. 39-40.



500 mil dólares, yo qué hago con ellos?, aquí no hay a dónde, y mientras se mandan a hacer máquinas y todo eso... Entonces me encontré con que no solamente no se necesitaban más, sino que sobraba. Y me fui para Washington a la International Finance Corporation a decirles eso. Y me dio mucho más trabajo del que me dio aquí decirles que no necesitaba la plata, decirles allá que no nos la prestaran. Hasta que los convencí de que no necesitaba la plata, de que por el contrario, les iba a devolver; y tuve la suerte que a los pocos meses de no tomar los 500, y de devolver los 250, vino la famosa devaluación [de Guillermo León Valencia, en 1963] que nos subió el cambio como de 9 a 13,50; es decir, que si le habríamos sumado a la deuda 500 y habíamos devaluado en un 40% o un 50% todo, la compañía no habría tenido modo de vivir.<sup>319</sup>

Las buenas relaciones establecidas con la IFC permitieron que a mediados de los años sesenta se consiguiera una nueva financiación de su parte para continuar con los planes de ensanche que fueron afinados durante la gerencia de Juan Gonzalo Restrepo.

Una vez superada la crisis y, con motivo de la celebración de los 50 años de la compañía, en la prensa local se publicaron las palabras del subgerente de Noel, William Jaramillo Gómez, quien sintetizó en tono optimista el “estado actual” de la empresa:

Hoy en día Industrias Alimenticias Noel constituye una empresa que atiende los diversos mercados en la rama de productos alimenticios y cuenta entre éstos, además de galletas y confites, con pastas alimenticias, cereales para el desayuno, sopas y conservas en general. Además, como una división de la empresa funciona en la autopista norte de Medellín la fábrica de Productos Zenú, que atiende los mercados de carnes enlatadas y a granel, bajo una productividad excelente que le permitirá competir en los mercados extranjeros, lo cual le abre amplios horizontes, para la exportación [...]

Sus líneas de producción en este momento, son: galletería, conservas de carne (Zenú), confitería, pasta alimenticias, sopas deshidratadas, consomés, gelatinas, helados, flanes, chifles, cereales. Además se distribuye fécula de maíz, y mermeladas, conservas y vegetales bajo el nombre de La Constancia. [...]

Noel, al cumplir sus Bodas de oro, se halla en un período de franco desarrollo y progreso, y ocupa puesto de vanguardia en el concierto de la industria nacional.<sup>320</sup>

---

<sup>319</sup> Cámara de Comercio Medellín, “Nicanor Restrepo Restrepo” (parte 2), en: *100 empresarios, 100 historias de vida*, Medellín, programa radial emitido el 15 de julio de 2006, 95.9 FM, 29 min, archivo personal. En la versión original, Juan Gonzalo habla de un préstamo equivalente a 500 mil dólares menos. Algunas cifras de esta cita, por lo tanto, fueron corregidas atendiendo a las fuentes documentales.

<sup>320</sup> “Bodas de Oro celebrará mañana Industrias Alimenticias Noel”, en: *El Colombiano*, Medellín, 18 de febrero de 1966, p. 4

Al día siguiente, en los siguientes términos el editorial del mismo diario expresó su reconocimiento público a la empresa: “el país entero conoce las dificultades a las cuales debieron hacer frente con serenidad y decisión como sucede siempre en las grandes empresas nuestras. Pero todo los esfuerzos realizados han recibido la recompensa merecida ahí está una gran obra Industrial contribuyendo al desarrollo patrio y enriquecimiento nacional”.<sup>321</sup>

Al finalizar la gestión de Juan Gonzalo Restrepo, en febrero de 1970, el informe presentado a la asamblea general de accionistas dio cuenta clara del éxito de sus acciones para mejorar la situación financiera y la operación industrial de Noel. Para ese momento ya se consideraba satisfactoria la situación general de la compañía, con el placer adicional de haber realizado, en octubre de 1969, el último pago del préstamo por un millón de dólares que diez años atrás habían contratado con la International Finance Corporation. Se informó, además, que el segundo empréstito contratado con la misma entidad en 1965, “también por cantidad de US\$ 1.000.000.00, quedó reducido, a 31 de diciembre último, a US\$ 667.000.00.”<sup>322</sup> Con respecto a este segundo préstamo, y consecuente con lo planteado al momento de hacer el balance de la compañía en los primeros meses de gestión de Juan Gonzalo, se agregó lo siguiente: “debe tenerse en cuenta que la deuda en dólares, ajustada a moneda colombiana al tipo de cambio que regía en la fecha de balance, está protegida por una amplísima reserva de más de \$ 5.700.000.00 m/c.”<sup>323</sup> Al finalizar aquel informe, suscrito por los miembros de la junta directiva, se ofreció un reconocimiento a la labor del gerente saliente. Sus palabras fueron las siguientes:

La junta directiva lamenta tener que anunciar a la asamblea de accionistas, el próximo retiro del gerente Dr. Juan Gonzalo Restrepo Londoño quien en reiteradas ocasiones ha pedido que se le releve de su cargo para dedicarse a sus actividades particulares.

---

<sup>321</sup> *El Colombiano*, Medellín, 20 de febrero de 1966, p. 3.

<sup>322</sup> Cipriano Restrepo Jaramillo y otros, “Informe de la junta directiva y la gerencia de Industrias Alimenticias Noel S. A. a la Asamblea General de Accionistas en su reunión ordinaria del día 25 de febrero de 1970” (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2a, f. 23.

<sup>323</sup> Cipriano Restrepo Jaramillo y otros, “Informe de la junta directiva y la gerencia de Industrias Alimenticias Noel S. A. a la Asamblea General de Accionistas en su reunión ordinaria del día 25 de febrero de 1970” (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2a, f. 23.

El Dr. Restrepo Londoño, vinculado desde hace 10 años a la compañía, ha cumplido una extraordinaria labor que queremos destacar en todo su relevante significado y que merece la más viva expresión de agradecimiento de los accionistas. Las numerosas dificultades que circunstancias de todo género han interpuesto en la senda del progreso de Noel, han sido vencidas gracias al criterio, inteligencia, tenacidad y hondo sentido del deber del Dr. Restrepo Londoño. Al consignar la Junta su deuda de gratitud para con él, expresa el deseo de que esos sobresalientes atributos hayan despertado en sus subalternos un estimulante afán de superación, motor de todo progreso individual y colectivo.<sup>324</sup>

Otras medidas adoptadas por Juan Gonzalo Restrepo estuvieron relacionadas con evitar que la modernización de la planta y la aplicación de la ingeniería industrial en la compañía repercutiera en perjuicio de sus empleados. Para este último caso, en vez de comenzar un proceso sistemático de despidos, con su equipo de trabajo resolvió que en la medida en que se fueran retirando o jubilando los trabajadores, la empresa no los reemplazaría. Resultado de aquella determinación fue la reducción de un 14% de la mano de obra en un lustro, pasando de 953 obreros que empleaba en 1961, a 820 en 1966.<sup>325</sup> Los resultados de esta medida fueron de un gran significado para la empresa, y muy especialmente para el personal que, en manos de otros directivos, pudo haber experimentado una suerte distinta.<sup>326</sup>

También, al poco tiempo de su llegada a la compañía comenzó a rediseñar la estructura organizacional, especialmente con la creación de nuevas áreas como la dirección de relaciones industriales.<sup>327</sup> Igualmente, fue el primero en dar responsabilidades directivas a mujeres y a jóvenes profesionales, pues se había propuesto rodearse de personal muy joven, cuya reciente formación y su capacidad juvenil vigorizaran la dirección de la compañía. Entonces se consolidó un equipo de trabajo directivo en el que los mayores eran Sergio

---

<sup>324</sup> Cipriano Restrepo Jaramillo y otros, "Informe de la junta directiva y la gerencia de Industrias Alimenticias Noel S. A. a la Asamblea General de Accionistas en su reunión ordinaria del día 25 de febrero de 1970" (documento inédito). Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2a, ff. 24-25.

<sup>325</sup> Bases de datos de VAM.

<sup>326</sup> Alberto Mayor Mora permite un mayor acercamiento a la aplicación de la ingeniería industrial en algunas empresas antioqueñas, así como a sus inmediatas consecuencias. Alberto Mayor Mora, "Historia de la industria colombiana, 1930-1968", en: *Nueva Historia de Colombia*, (V), Bogotá, Planeta, 1989, pp. 333-356.

<sup>327</sup> Entrevista concedida por Gonzalo Molina Jaramillo a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 2 de diciembre de 2008.

Martínez Arango y William Jaramillo Gómez, quienes apenas frisaban los 30 años.<sup>328</sup> Según los recuerdos de Gonzalo Molina Jaramillo, un ex empleado de Noel, Juan Gonzalo había armado “un nuevo organigrama, creando lo que se llamaba en ese entonces las direcciones, después gerencias, y más adelante vicepresidencias.”<sup>329</sup> Una de ellas correspondía al manejo de Zenú, que fue delegado al ingeniero electricista Sergio Martínez.<sup>330</sup>

En 1962 se vinculó la primera mujer a un alto cargo de responsabilidad administrativa. Se trataba de Myriam Varela, una joven economista que había terminado sus estudios el año anterior y era investigadora vinculada a la Universidad de Antioquia. Según ella misma lo recuerda, existían problemas de coordinación entre las áreas de producción y ventas y el doctor Juan Gonzalo Restrepo quería ensayar la solución vinculando una persona joven y,

...había dicho que le gustaría hacer el ensayo con una mujer. Me contó cuál era el campo: planeación y control de producción, lo que si no me contó era que entre producción y ventas había una guerra que era algo muy terrible. En cierta forma yo pienso que se buscaba como un neutralizante de toda la situación, pues yo me vinculé a Noel con el ánimo de hacer una carrera diferente en la empresa y sobre todo porque el área de planeación era la que a mí me gustaba. Por eso empecé a trabajar ahí.

... en todo caso, yo era el sánduche entre toda la parte de producción y las ventas, gran cantidad de hombres, todos muy formales y muy queridos, al final era la muchacha joven que estaba metiéndoseles en muchas cosas.<sup>331</sup>

Las relaciones de trabajo y las hostilidades del sindicato fueron otros de los retos que debió enfrentar Juan Gonzalo Restrepo. No obstante, su trayectoria y particular carácter le sirvieron para generar en la organización un cambio sustancial en el manejo de las relaciones humanas. Por su gerencia de puertas abiertas y la calidez con que trataba a cada uno de sus empleados, algunos de ellos aún reconocen abiertamente que con la gerencia de Juan Gonzalo uno de los cambios más significativos tuvo que ver con el aspecto humano, por lo que es frecuente

---

<sup>328</sup> Bases de datos de VAM.

<sup>329</sup> Entrevista concedida por Gonzalo Molina Jaramillo a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 2 de diciembre de 2008.

<sup>330</sup> Entrevista concedida por Gonzalo Molina Jaramillo a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 2 de diciembre de 2008.

<sup>331</sup> Entrevista concedida por Miriam Varela a Víctor Álvarez Morales. Marzo de 1996.

escuchar de quienes lo conocieron expresiones que lo equiparan con una figura paternal.<sup>332</sup> En reconocimiento a sus habilidades en este campo se debió el que años más tarde Juan Gonzalo fuera llamado a ocupar el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Ese modelo de gestión, que en el buen sentido del término podría catalogarse como “paternalista”, daba cuenta clara de que las acciones de Juan Gonzalo Restrepo no estaban orientadas exclusivamente a la generación de mayores utilidades para los accionistas. El beneficio personal y social de sus empleados y consumidores eran también preocupaciones suyas. Al momento de su retiro, uno de los directores de agencia le agradeció en nombre de sus empleados “ese calor humano que supo darle a las relaciones con todos los que tuvimos el honor de depender de usted.”<sup>333</sup> Algo similar le reconocía William Jaramillo Gómez, uno de sus más cercanos colaboradores, cuando en marzo de 1969 le escribió para comunicarle su retiro de la compañía:

Apreciado doctor y amigo:

En vista de que he sido llamado por el señor Presidente de la República para ocupar el cargo de Secretario General, me es imposible continuar prestando el servicio como asesor de la empresa que Ud. tan acertadamente dirige.

Quiero por la presente reiterar a Ud. y a los honorables miembros de la junta directiva, el sentimiento de agradecimiento perenne y el aprecio que profeso a la entidad que fue mi escuela.

Gracias a las múltiples enseñanzas que adquiriré en ella, especialmente de Ud. hoy puedo ofrecerles este modesto éxito, que debo enteramente a Ud. y a mis compañeros.

Espero poder, desde Bogotá, continuar prestando el servicio que requieran de mí, **en la certeza de que sólo a una empresa que ha sabido estimular a las gentes nuevas del país, que ha comprendido como su función no es únicamente la de lograr rendimientos económicos demostrables, cumple la magistral tarea de formar conciencias puestas enteramente al servicio de la Patria.**

**Esta labor, aunque no sea de reconocimiento inmediato, ha sido la más importante gestión del Dr. Juan Gonzalo Restrepo, que no dudará en reconocer el país a través de las personas que se han formado a su lado.**

---

<sup>332</sup> Entrevista concedida por Gonzalo Molina Jaramillo a Jairo Andrés Campuzano Hoyos. 2 de diciembre de 2008.

<sup>333</sup> Carta de Darío Chaves Díaz dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 12 de marzo de 1970. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2a, f. 48.

Nuevamente reitero mis sentimientos de gratitud para con mis compañeros de trabajo y directivos, y expreso mi voluntad de servirles desde mi nuevo cargo.

Atentamente

William Jaramillo Gómez.<sup>334</sup>

Diferentes comunicaciones que le fueron enviadas a Juan Gonzalo con su motivo de su retiro de Noel refuerzan aquella idea:

[...] Le expreso mis agradecimientos muy sinceros por la confianza que he recibido durante varios años que tuve el honor de contarme como uno de sus colaboradores, donde siempre se distinguió Dr. Juan Gonzalo por su gran cortesía, caballerosidad y un modelo de persona para con sus subalternos cuyos dotes de generosidad y gentileza son un privilegio que lo distinguen como a un caballero sin tacha.<sup>335</sup>

[...] No sabe doctor cuanto he sentido su partida de la compañía; la he sentido porque desde la gerencia fue el jefe magnánimo que siempre supo aceptar nuestras razones, y el padre bondadoso, que desde antes de yo ocupar un lugar en ésta gran familia Noel, llegaba con toda confianza a pedirle un consejo o una ayuda, y usted con un cariño lleno de sinceridad se apersonaba a mis problemas como si fueran suyos; viendo al marcharme de su oficina como el camino era mis amplio y la vida menos dura.

Usted ha dejado la Gerencia de Noel dejando no sólo un buen balance sino un recuerdo eterno en la historia de la Compañía.

Estoy seguro doctor que el día que de un consejo necesite no dudaré en pedirselo; porque sé que en su persona encontraré aquel, que tantas veces nos hace falta.<sup>336</sup>

Finalmente, la gestión que por cerca de diez años desempeñó Juan Gonzalo en Noel sentó bases firmes para la consolidación de lo que comenzó a ser entonces una gran organización empresarial. Los éxitos obtenidos le permitieron salir con la satisfacción del deber cumplido y así embarcarse en otra serie de iniciativas y actividades políticas, sociales, culturales y empresariales. En un breve recuento de su vida, a propósito de su retiro de Noel

---

<sup>334</sup> Carta de William Jaramillo Gómez dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 6 de marzo de 1969. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2a, f. 18 (subrayado nuestro)

<sup>335</sup> Carta de Gilberto Zuluaga López dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 14 de marzo de 1970. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2a, ff. 52 - 53

<sup>336</sup> Carta de Rafael López Aguilar dirigida a Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 17 de marzo de 1970. Universidad EAFIT, Biblioteca central, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/2a, f. 55

el mismo Juan Gonzalo manifestó: “de Noel me salí en el 70, después de una crisis muy grande en la compañía porque la entregué ya como muy bien, establecidos los dividendos y todas las cosas; me fue muy bien, entonces dije: bueno, me voy a dar el gusto de irme de acá... a mí me gusta ayudarle a la gente y voy a aprovechar el tiempo para eso, para ayudar.”<sup>337</sup>

---

<sup>337</sup> Entrevista concedida por Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Isabel Cristina Villegas Londoño. Hacia el 10 de marzo de 2004.

## **6. A MANERA DE CONCLUSIÓN. UN LEGADO AL SER DEL EMPRESARIO Y AL HACER DEL ADMINISTRADOR**

Este rápido barrido por la historia empresarial antioqueña y por la trayectoria de Juan Gonzalo Restrepo recoge lo que en pocos términos podría entenderse como “un legado al ser del empresario y al hacer del administrador”. Es claro que investigaciones de esta naturaleza no se proponen para ofrecer un decálogo de lecciones que contribuyan al desarrollo futuro de las personas o instituciones. No obstante, es interesante anotar que el conocimiento y la valoración de la experiencia de nuestros empresarios han venido contribuyendo de forma significativa a la formación de profesionales, básicamente administradores. Inclusive los estudios sobre empresas, empresarios y sobre el desarrollo económico en general, en algunos casos, han servido de inspiración para los emprendedores de vieja y nueva data.

Las fuentes a las que se tuvo acceso (documentales, bibliográficas y orales) permitieron aproximarse a una realidad histórico-empresarial en la que fue posible percibir un tipo de *empresario* y *administrador*, con rasgos diferenciales entre lo que le es propio al empresario colombiano “de carne y hueso” y lo que han dictado algunos modelos teóricos foráneos. Por la naturaleza de este trabajo no se profundizó en este aspecto<sup>338</sup>, pero, así sea en líneas generales, vale la pena destacar que la reunión de importantes elementos históricos, sociales y naturales contribuyó a delinear un “perfil distintivo” más o menos perceptible en el desarrollo empresarial antioqueño en general, y en la trayectoria de Juan Gonzalo Restrepo en particular.

Al analizar su gestión al frente de la empresa alimentaria de más trayectoria del país, se percibe ese “ser del empresario” que Juan Gonzalo Restrepo venía edificando desde sus primeros acercamientos al mundo de los negocios. Una cosa era administrar un almacén de

---

<sup>338</sup> Aquello no hacía parte del objeto de esta investigación, pero sí se estima como un tema interesante para futuras investigaciones. Incluso, junto a otras cuestiones que aquí se plantean, puede ser simiente del futuro trabajo doctoral de quien escribe.



artículos de construcción y otra muy diferente una gran industria, pero en ambos casos la introducción de innovaciones fue una acertada respuesta a los momentos de crisis. Recuérdese, por ejemplo, la importación de manteca de cerdo desde Rumania y la introducción de un nuevo empaque para los tarros de galletas.

A lo anterior se suma el conocimiento y la valoración del contexto, por lo que algunas de las características de ese “ser del administrador” hacen sentido cuando se entiende la realidad social y cultural en la que se desenvolvía Juan Gonzalo. El caso de Flamingo es bastante ilustrativo al respecto. La sumatoria de un agudo sentido de empresa, la formación familiar y a la influencia del catolicismo en la vida regional, entre otras cosas, hace comprensible que la publicidad de su negocio se hiciera con mayor intensidad en épocas de festividades religiosas como la Semana Mayor. Esto, al menos, cuando estrenar en esas fechas era una tradición bastante arraigada. Si se le suma a lo anterior la propensión de los antioqueños por los juegos de azar y por el fiado, se entiende cómo una pequeña empresa de vestidos para caballero pudo convertirse en la más importante cadena de almacenes por departamentos de ventas a crédito minorista del país. En la actualidad, el 90% de las ventas se realiza a crédito. Es decir, las condiciones sociales y culturales estaban dadas; fueron los empresarios y administradores de esta empresa quienes supieron canalizarlas como oportunidades de negocio.

La valoración del elemento humano también fue algo característico en la trayectoria de Juan Gonzalo en el mundo de los negocios. Diferentes testimonios orales dan cuenta del trato especial que en Flamingo y Olarte Vélez recibían los trabajadores de sus patronos, y otros documentos dan cuenta del mismo rasgo característico de Juan Gonzalo en su paso por el BIC y por la industria alimentaria. Aunque por algunos es cuestionada, esa manifestación del tradicional paternalismo antioqueño da cuenta clara de un tipo de administración que en Antioquia predominó desde los orígenes mismos de la industrialización antioqueña.

La institución de la familia cobra, entonces, un especial sentido. Durante toda la obra se hizo hincapié en la múltiple dimensión de Juan Gonzalo como banquero, industrial y comerciante (con su respectivo paso por el sector agroindustrial), y si se analiza con detenimiento cada uno de estos aspectos, salta a la vista que durante el periodo de estudio su participación en el mundo de los negocios estuvo atravesada, con más o menos intensidad, por la familia.

Desde el punto de vista de la propiedad, basta con recordar la participación en los almacenes de sus mayores (La Primavera y Olarte Vélez), en el de su núcleo familiar (Flamingo) y en Algodonales El Cedro. Junto a estas, en las otras empresas también la familia cumplió un papel fundamental. En las otras empresas, por ejemplo, aunque eran sociedades anónimas abiertas, se notaba con claridad el patrón familiar. La presencia de Droguerías Aliadas en el BIC y de Cipriano Restrepo Jaramillo en la junta directiva de Noel, pueden entenderse como claros indicadores de ello. Y, dígase de una vez, todo indica que esa “omnipresencia” de la familia en los negocios (muchas veces simbólica, más no en la propiedad) le otorgaba “al ser del empresario y al hacer del administrador” una mística especial, la misma que para el caso de Juan Gonzalo en Noel, por ejemplo, parece haber evitado hasta cierto punto la aparición del “problema de agencia”<sup>339</sup>, según los planteamientos teóricos del economista estadounidense Herbert Simon. Juan Gonzalo en Noel era un administrador, pero al estar en la junta compuesta por su tío y por otros amigos de la familia, al parecer sus acciones estaban lejos de servir a sus propios intereses en lugar de aquellos de los principales, fundamento del problema de agencia.<sup>340</sup>

---

<sup>339</sup> En pocas palabras, el problema de agencia es planteado así: [...] “aún en los niveles ejecutivos más altos de la corporación moderna existe una gran brecha entre la propiedad y el control y por consiguiente una gran oportunidad para la discrepancia entre el objetivo de los propietarios (utilidad) y el objetivo de los agentes (estatus, profesional, riqueza, una vida tranquila, etc).” Herbert Simon, “Organizations and markets”, *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 5 (2), 1991, p. 4.

<sup>340</sup> Entiéndase esto como una reflexión que puede dar origen a una investigación, más no como una conclusión a la que ha llegado éste trabajo, pues la pregunta por el problema de agencia no estaba contemplada en su objeto de estudio.

Adicionalmente, al conocer algunas de sus experiencias como administrador se puede observar una visión gerencial bastante particular, la misma que le permitió a Juan Gonzalo moverse con relativa soltura en cuatro campos empresariales (comercio, agroindustria, banca e industria alimentaria) y, al mismo tiempo, generar importantes transformaciones en las compañías en los desempeños de cargos directivos. Se trata de una “visión de totalidad”, es decir, una forma de entender el desarrollo de los negocios desde diferentes perspectivas por lo que una de sus características era precisamente la valoración de la información en sentido amplio. La capacidad de observación, los estudios por él mismo realizados, la valoración del pasado y el estímulo a la creación de archivos empresariales, históricos y personales son muestra de ello. Incluso, él mismo conservó y legó el archivo personal de su padre, de Carlos E. Restrepo y el suyo. Los primeros se encuentran en la Universidad de Antioquia; el suyo en la Universidad EAFIT.

Muchas preguntas quedan tras conocer y analizar la historia del comercio, la agroindustria, la banca y el desarrollo industrial en Antioquia a partir de la trayectoria empresarial de Juan Gonzalo Restrepo Londoño. Futuras investigaciones podrían realizarse para indagar con mayores detalles sobre ese binomio institución de la familia-mundo empresarial, y sobre esas características que podrían denominarse como particulares del empresariado colombiano, al menos durante el tiempo que ello sea posible percibirse. Temas administrativos como el “problema de agencia” en la historia empresarial colombiana también sería un interesante estudio futuro.

En este punto recuerdo las palabras del profesor Carlos Mario Henao cuando alguna vez, a propósito de la publicación del libro de Almacenes Flamingo, manifestó: “hay tres momentos en la vida: aprender, comprender y concluir. Ya comprendiste [dijo, señalando el libro de Flamingo] ahora es momento de concluir”. Se espera, entonces, que así como aquí concluye una ardua investigación, esta obra sirva de origen a muchas otras.

## ANEXOS

### Anexo N° 1 Breves reflexiones vivenciales y metodológicas

Rodearse la cabeza con un trapo caliente, poner los pies descalzos sobre un cubo de hielo o vestirse todo con ropas de cuero era, para algunos consagrados escritores, la mejor manera de “atraer la inspiración”. Como ellos, quienes hemos dedicado días y noches enteras a vencer el “síndrome de la página en blanco” hemos igualmente ansiado la compañía de aquella presencia impoluta, pero lo que escasamente advertimos —cuando aparece— es que eso de la inspiración no es más que una fina, repentina y “extraña” sincronización de la mente, el alma y el cuerpo (en compañía del buen café) en algunos momentos específicos de un arduo y complejo proceso que inicia (como para el presente caso) con una idea o pregunta de investigación.

Astuta y silenciosa, la inspiración toma forma justo cuando ya han hecho presencia la ansiedad, la angustia y la pena, y a pesar de ser estas tres las más fieles compañeras, finalmente con bonitas portadas y ediciones de lujo le damos a la inspiración un trato de princesa, mientras que a las demás las ocultamos, durante la gala eterna, cual trío de plebeyas. Y dígame si es o no así, pues: ¿cuántas veces se han publicado las páginas rotas, los párrafos borrados o las páginas en blanco que encandilan las pupilas por horas y horas?

Por eso, y aunque lejos de ofrecer el festín que tanto merecieran, se espera que esta especie de “memoria metodológica” ofrezca al menos un especial reconocimiento a todas las que fueron perseverantes compañeras, quienes con la soledad, la curiosidad y un poquito de loquera, han permitido que estos años sean de una satisfactoria lujuria académica.

La inspiración, entonces, brota como fruto de la disciplina, el interés, la dedicación y el trabajo...: ¡no es algo que se atrae ni que por sí sola llega!

## El origen de la investigación

*Muss es sein?*, preguntó desolado el señor Dembscher a Beethoven cuando el reconocido compositor le cobró el dinero que le debía. Luego de reír alegremente, respondió: *Es muss sein!*

El tema de esa conversación le sirvió de inspiración a Beethoven para componer una pequeña obra para cuatro voces en las que unos cantan “*es muss sein, es muss sein, ja, ja, ja*” (“tiene que ser, tiene que ser, sí, sí, sí”) y otra voz dice “*Heraus mit dem Beutel!*” (“¡Saca el monedero!”). Al año siguiente, la misma conversación, aparentemente trivial, fue el núcleo de la cuarta frase del último cuarteto compuesto por Ludwig van Beethoven (opus 135). De esta manera, “Beethoven transformó una inspiración cómica en un cuarteto serio, un chiste en una verdad metafísica.”<sup>341</sup>

Pudo ser, pero no fue trivial. La expresión *Es mus sein!* cobró para Beethoven una trascendencia mayor y pasó a convertirse en una gran cuestión ontológica... una pregunta por el ser y su paso por la vida. Así lo entendió Milán Kundera y no en vano en una de sus obras acudió a esta anécdota del compositor alemán para evidenciar cómo en diferentes momentos de la vida nos acompaña ese “imperativo categórico” del *Es mus sein!*

*Es mus sein!* también decimos en Medellín, un lugar bastante alejado de Alemania y Praga. Pero aquí hablamos español, y tal vez por la clara influencia del catolicismo preferimos decir “es voluntad de Dios”, aunque otros menos piadosos intuyen el hado y dicen “es mi destino”. Pero, dígase como se diga, el imperativo continúa y en el fondo lo que decimos es: ¡tiene que ser! ¡Tiene que ser!

Pocos meses faltaban para finalizar el año 2004 cuando mi maestro y amigo Víctor Álvarez me invitó a participar del Grupo de Historia Empresarial de la Universidad EAFIT.

---

<sup>341</sup> Milan Kundera, *La insoportable levedad del ser*, Buenos Aires, Tusquets, 2009, pp. 199, 200.

Atravesaba por entonces un momento en el que apenas distinguía mi misión en la vida y pese a ello, o precisamente por eso, me alistaba para combatir algunos de los más arraigados temores. Acepté de inmediato.

Hacia muy poco había cumplido 24 años. Era octubre y estaba decidido a terminar de escribir la monografía que me permitiría obtener el título de historiador. Con ella quería dar cuenta de la vida cotidiana de los obreros fabriles de Medellín en los años veinte, y, al mismo tiempo, llegar al público con un lenguaje comprensible y ameno.

Quizás nunca sabré qué pensaron los allí reunidos cuando vieron entrar a aquel joven que ocultaba su timidez en la densa barba, el pelo desordenado y una presentación general realmente “descomplicada”. Pero lo que sí advertí (y eso no lo olvidaré jamás) fue la calidez con la que fui recibido y la especial atención que prestaron a la presentación de mi trabajo. Sus miradas me hicieron sentir como si me estuvieran esperando, como si ya mucho supieran de mí y ese era el momento en el que daban la sensación de agradable bienvenida a la que por mucho tiempo iba a ser “mi casa”.

En efecto, con el paso del tiempo algunos de los compañeros allí reunidos pasaron a integrar la lista de quienes me representan esa ambigua condición de la amistad. Diana Londoño, Juan Carlos López y Juan Fernando Molina son hoy, por ejemplo, invaluable maestros, consejeros y amigos. Pero también estaba allí un personaje casi mítico. Un octagenario de grande talle y un tono de voz que con su envidiable elocuencia cautivaba hasta el más disperso de sus interlocutores. La humildad, sabiduría y buen humor que lo caracterizaban hacían que sus relatos sobre el desarrollo empresarial de Colombia durante los siglos XIX y XX fueran realmente formativos y amenos. A ello se le sumaban las críticas, discusiones y aportes que los demás integrantes del grupo ofrecían, lo que a un joven como ese de barba densa le despertaba la más profunda pasión.

Pero, —me preguntaba— ¿quién es él, que tanto sabe? ¿Quién es aquel que en sus historias sobre el mundo económico, político y social de Colombia surgía tímidamente (en ocasiones

él y en otras alguien de su familia) como protagonista? ¿Quién es el hombre que luego de las reuniones del grupo salía para el Consejo Superior de la Universidad EAFIT? Era claro que se trataba de una persona muy importante, pero aquellas ingenuas preguntas fueron convirtiéndose en el sedimento de un interés investigativo.

Pronto fuimos familiarizándonos. Un día, cuando yo esperaba a la entrada de la antigua Sala Patrimonial que concurrían los demás colegas del grupo para la respectiva reunión, se detuvo ante mí, me tomó del hombro mientras observaba la guayabera negra que yo vestía y dijo: “Jairo Andrés, qué camisa tan elegante”. Otro día, al comenzar marzo de 2005, me envió un amable correo electrónico respondiéndome una pregunta que le había formulado tiempo atrás para enriquecer mi tesis. Así se manifestó:

Apreciado Jairo Andrés:

Te pido me excuses por la demora en contestar tu correo del 24 de febrero.

Te cuento que por ninguna parte aparecen los cuadernos de contabilidad de mi abuelo don Paulino Londoño L. Una lástima pues la contabilidad de sus negocios de café, ganado y propiedad raíz tuvo fama de ser muy bien llevada. En sus últimos años Ana, una de los mayores de sus 18 hijos dirigía las cuentas de mi abuelo y su familia mientras otros se hacían cargo de los asuntos domésticos y el manejo de los hermanos menores.

Yo diría que esa familia fue toda una empresa increíblemente bien organizada sin que se perdieran los valores afectivos. Algún día les cuento cómo funcionaba.

Diagonal al puente de Guayaquil, en el sentido nororiental había un potrero de varias cuadras que lindaba por el occidente con un camino que bordeaba el río y que terminaba yendo por norte a sur, precisamente en el puente de Guayaquil.

El potrero era conocido con el nombre "Los corrales de Melguizo", era de forma trapezoidal y en el costado sur y parte del oriental sobre unos callejones destapados que más parecían caminos de herradura que carretables, había unas hileras de casitas de bahareque y algunas tapias, pegadas unas a otras y cuyos arrendatarios eran artesanos, transportadores locales (cocheros de carros de bestia, arrieros y balseros del río, etc.).

Paralela al callejón del [costado] oriental corrían los rieles del ferrocarril de Amagá.

Te comento que el negocio de arrendar casitas a las gentes menos pudientes era muy propio de negociantes, hacendados, ganaderos, mineros y otros que invertían excedentes de capital en esa clase de propiedad raíz.

Entre ellos recuerdo muy especialmente a un señor don Eleazar Gaviria de quien creo queda una hija que hoy vive en Robledo y que fue casada con un distinguido ciudadano alemán. Creo que se llama Blanca y resultaría interesante hablar con ella.

El anterior tipo de propietarios antecedió a urbanizadores organizados de los cuales el más importante quizás en la puesta en marcha del Medellín moderno fue don Manuel J. Álvarez.

En fin tendremos oportunidad de cansarnos con mis anécdotas.

Cordialmente,

JUAN GONZALO RESTREPO L.

Sí, ese señor tan deferente y sencillo, tan ameno y elocuente, era el mismísimo doctor Juan Gonzalo Restrepo. Me sentía, entonces, halagado y honrado de integrar aquel grupo humano que aún no tenía mayores preocupaciones que las de gozarse sus reuniones quincenales, departiendo entre amigos, y, de paso, construyendo nuevos conocimientos. Por esos días llegó al grupo una nota de felicitación de rectoría. El grupo de amigos fue, a partir de entonces, también un grupo de investigación reconocido formalmente por Colciencias.

Un proyecto de edición especial de una revista sobre historia empresarial y una investigación colectiva fueron las mayores preocupaciones intelectuales del grupo durante el año 2005. Los más aventajados del grupo se dedicaron a escribir artículos sobre sus dominios o fruto de sus investigación, mientras los más jóvenes e inexpertos recopilábamos, transcribíamos y comentábamos por escrito una serie de protocolos notariales que evidenciaban el mundo de los negocios en Antioquia durante el siglo XIX. Y era en las reuniones donde, unos y otros, compartíamos y aprendíamos de lo que cada uno conocía y hacía.

Uno de los artículos más esperados y discutidos en varias ocasiones fue el del doctor Juan Gonzalo. No tenía muy claro acerca de qué escribir. Al principio quería hacerlo sobre el comercio, los comerciantes y los agentes viajeros en Antioquia. En el primer borrador que presentó, con breves palabras introductorias recogió lo que podríamos llamar la “esencia de su relato”:

Mis compañeros del Grupo de Historia Empresarial en EAFIT, asiduos estudiosos e insaciables del saber, no obstante ser versados, me han pedido que trate de enriquecer la ya densa y copiosa producción del Grupo mediante algunas notas y reflexiones sobre el desarrollo del comercio en Antioquia en algún período del siglo XX que yo considere interesante o de alguna manera caracterizado y significativo.



No he podido complacer a mis colegas pues mi curiosidad nunca satisfecha me hace pensar que me falta por conocer todo lo peculiar o lo que hubo de interés en el comercio tal como visto por mí en Antioquia y en los ya largos años de mi vida.

Sin embargo ahí les van, desordenadamente revueltos, reflexiones, recuerdos y hechos ciertos desde que tuve algún uso del cerebro ya que no de la razón.<sup>342</sup>

En un segundo borrador se concentró en la exposición de sus análisis y observaciones sobre lo que él mismo llamó la “otra faceta de la colonización antioqueña: agentes viajeros y agencias”; y finalmente, de una y otra versión, compiladas, complementadas y mejoradas, decidió redactar sus “apuntaciones para un análisis, desarrollo y expansión del comercio antioqueño en el siglo XX.”<sup>343</sup>

El 6 de mayo de 2006, en la ceremonia de lanzamiento de la revista en la que se publicó ese artículo, María Cristina Restrepo, su hija, en un emotivo discurso preparado en homenaje al doctor Juan Gonzalo expresó: “Un miércoles por la mañana, aquejado por un angustioso problema respiratorio, se levantó de su cama para revisar el artículo que se publica hoy en esta edición especial de la revista *Ad-Minister*. Lo envió por correo electrónico, apagó el computador y se marchó a la clínica. Ese artículo, es su despedida a LA ESCUELA que tanto quiso.”<sup>344</sup> En efecto, dos días después, el 4 de marzo, murió el amigo entrañable.

Esa fecha y el aciago acontecimiento fueron para mí, con posterioridad, de un inmenso significado. La primera, porque cuatro años más tarde, también un cuatro de marzo, murió mi padre, igualmente por problemas respiratorios. Nunca lo vi como “pura coincidencia.” Y el segundo porque, sin sospecharlo, originó uno de mis *Es muss sein!*

---

<sup>342</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Un vistazo sobre comercio, comerciantes y agentes viajeros antioqueños”, 2005 (documento inédito).

<sup>343</sup> Juan Gonzalo Restrepo Londoño, “Apuntaciones para un análisis, desarrollo y expansión del comercio antioqueño en el siglo XX”, en: *Ad-Minister*, N° 7, Medellín, Universidad EAFIT, 2005, pp. 11-17.

<sup>344</sup> María Cristina Restrepo López, Discurso en lanzamiento de la revista *Ad-Minister*, edición especial de historia empresarial y homenaje a Juan Gonzalo Restrepo Londoño (inédito), 16 de mayo de 2006.

No la conocía entonces, ni de referencias. Hoy, es también una de las grandes amigas y consejeras. La primera vez que supe de Olga Lucía Garcés fue cuando recibí un mensaje electrónico en el que, como directora de la revista *Ad-Minister*, me invitaba a escribir la presentación general de la edición especial que se publicaría ahora en memoria del doctor Juan Gonzalo. La sorpresa, gratísima por cierto, me abrumó y pronto comencé a sumar preguntas a las que ya me había formulado antes: ¿por qué yo? ¿Qué podía escribir? ¿Qué debía decir? ¿Cuál era la trayectoria del doctor Juan Gonzalo? No obstante, estas preguntas hacían que mi grata sorpresa se viera acompañada de una gran preocupación: siempre sentí la inmensa satisfacción de que mi nombre se hubiera tenido en cuenta para tan honrosa e importante tarea. Sentía, entonces, que aquella oportunidad no la podía rechazar, es más, sentía que era algo ineluctable... *es muss sein, es muss sein, ja, ja, ja*.

Y no es una sumatoria de coincidencias. La primera vez que mi nombre salió en letras de imprenta, fue el doctor Juan Gonzalo el primero en tener la obra en sus manos. Literalmente estaba todavía caliente cuando la recibió, pues desde la imprenta el mismo rector se dirigió a su lecho de muerte para entregársela. “Sintió una gran satisfacción”, fue lo que me dijeron el 1 de marzo, unos minutos antes de que iniciara la ceremonia de lanzamiento de la obra colectiva que en el grupo habíamos preparado durante el año pasado. Con la presentación de la revista, mi nombre saldría por segunda vez en letras de imprenta.

Se acercaba el fin del primer semestre de ese año. Un título ya me acreditaba como historiador y 11 estudiantes habían sido testigos de mi debut como profesor en la Universidad de Antioquia, seccional de Andes. Eso y dos publicaciones era lo que aparecía en mi hoja de vida. Ahora, quería continuar, pero el viejo sueño de viajar, estudiar una maestría en el extranjero y regresar y ver todas las puertas abiertas —como sucedía y sucede con los que pueden ostentar títulos foráneos— se veía frustrado cada vez que en el mercado de posgrados buscaba, y no encontraba, algo que me estimulara. ¿Dónde está mi lápiz?, se pregunta muchas veces quien se olvida que lo tiene tras la oreja.

Un pequeño folleto reposaba sobre el escritorio cuando llegué a la cita previamente pactada. Uno, dos, tres temas y varias introducciones fueron conduciendo nuestra conversación hacia mis expectativas de futuro, mis planes de estudio y las posibilidades de trabajo. En poco menos de dos horas descubrí dónde estaba el lápiz. Al salir de la oficina de Juan Carlos López, tuve claro que el programa de estudios de esa maestría (que yo no sabía que existía) era precisamente lo que buscaba. Comencé, entonces, a redactar un texto de presentación en el que debía dejar claro cuál era mi propuesta de investigación. *Es muss sein, es muss sein...* es la biografía del doctor Juan Gonzalo.

**El historiador y la construcción de conocimiento. A propósito de la formulación de un proyecto de investigación biográfico-contextual.**<sup>345</sup>

Era una mañana de marzo —lunes, si mal no recuerdo— cuando la voz al otro lado del teléfono preguntaba a quien atento la escuchaba si ya sabía la trágica noticia. Tras culminar la llamada, atónito apresuró su inquisidora mirada a las intangibles páginas del espacio portador de las viejas y recientes —falsas y verdaderas— novedades del mundo. Allí, a los pocos segundos, *El Colombiano* a un clic en su versión electrónica, no le dejó ninguna duda de lo antes escuchado.

Engalanado su cuerpo, y confundido en sus milenarios temores, al presentarse a la catedral centenaria su inoportuno atavío y la ausencia de llanto le hicieron sentirse extraño en un familiar escenario. Ya era tarde, nada más podía afectarlo, finalmente todos los allí congregados llevaban el luto por fuera o por dentro. Creyó en la llamada, en el periódico y en el sepelio. A partir de ese momento era un historiador que construía un nuevo conocimiento... aunque jamás lo vio muerto.

---

<sup>345</sup> En este apartado, el cambio de nivel expositivo, de estilo y de persona (“el historiador”), obedece a un recurso narrativo.

No cabe ninguna duda que el historiador<sup>346</sup> en su diario vivir se enfrenta a múltiples y diversas encrucijadas epistemológicas<sup>347</sup>, máxime cuando la mayor parte de su vida la ha pasado pensándose como individuo y como persona, como entidad que *es* y *existe*. Se pregunta por el carácter científico de la historia, le preocupa la indefinible presencia de su ser, cuestiona la naturaleza de sus pensamientos, hallazgos y exposiciones, reflexiona sobre la valoración de la información que ha conquistado, y, entre otras tantas cosas, se debate a sí mismo en medio de aquella arraigada concepción que tiene sobre la realidad. En otros términos, el *ser* del historiador se sumerge concienzudamente en los asuntos propios de la *demarcación*, esencialmente en aquellos en los que su propia *ciencia* intenta separar objetividad de subjetividad, creación de reproducción, sospecha de certidumbre, y demás antítesis al parecer irreconciliables; paradojas que lo atormentan desde el momento en que, sin darse cuenta, comenzó a navegar por el árido y desconocido océano del conocimiento (valgan ambos oxímoron).

Ahora, cuando en los últimos tiempos sus intereses se centraron en la formulación de un proyecto de investigación que arrojara luces sobre la trayectoria de un hombre y su época, el historiador advirtió una vez más las implacables tensiones de su deber-ser: el producto de su pluma debía ser rigurosamente historiográfico. Esto, sin más, se traduce en que su trabajo debía estar de antemano sujeto a un paradigma científico<sup>348</sup> y, como tal, debe ser un resultado científico... una nueva legitimación de aquel deber-ser consensualmente preestablecido.

---

<sup>346</sup> Cuando se habla del historiador entiéndase no en un sentido amplio del término sino tan solo del autor del presente texto.

<sup>347</sup> En este sentido, de antemano baste con reconocer que al incluir la idea de “construcción de conocimiento” se está tomando una postura epistemológica afín al constructivismo, situación que desde esta misma perspectiva indica un claro distanciamiento con los preceptos generales del paradigma positivista. No obstante, es preciso advertir que, con sus debidas proporciones, tengo claras influencias metodológicas del positivismo rankeano (referente a Leopold von Ranke) aunque no con su pretensión de suprema objetividad al afirmar que el objeto de la historia es mostrar lo que ocurrió tal y como sucedió.

<sup>348</sup> Se retoma la definición que dan Kuhn y otros al concepto de paradigma: “Los paradigmas son ‘diferentes sistemas de reglas del juego científico’ son ‘estructuras de razonamiento o de la racionalidad’”. Miguel Martínez Miguélez, *Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación*, México, Trillas, 1989, p. 18.

Pero no es el paradigma mismo lo que origina aquellas tensiones, sino la incomodidad que resulta al buscarle un nombre a su propia estructura de razonamiento, aquella que durante años ha venido construyendo caóticamente. Podría quizás comulgar con Miguel Martínez y decir que desea bautizar a su paradigma como novedoso y *pospositivista*, que no aspira a ser objetivo “porque nunca podrá objetivizar a su objeto de estudio”<sup>349</sup>; quisiera también arrogarse las palabras de Jean-Louis Le Moigne y llamar a su paradigma *constructivista*, y así convencerse aún más que el conocimiento es el resultado de “la aprehensión de una realidad compleja en la que, al mismo tiempo que el sujeto busca conocerla, la construye, la interpreta, la crea y se recrea a sí mismo en el proceso”<sup>350</sup>; pero en sus reflexiones se da cuenta de que se resiste a exactas homologaciones conceptuales, y con frecuencia se pregunta ¿cómo hacer para armonizar preceptos ajenos con su propia racionalidad? ¿Cómo adoptar un nombre extranjero a los territorios mentales que han ofrecido resistencia a la colonización científica de una “verdad” general y total? ¿Debe acudir a una construcción foránea, entonces, para demostrar, como todo *loco*<sup>351</sup>, que sus afirmaciones son veraces porque son el resultado de una concepción ecléctica de la realidad? Confundido, en su reflexión ontológica el historiador ha elegido más bien consolidar su *estupidez*<sup>352</sup>, así a la postre deba reconocer que estuvo actuando como un *loco* al intentar exponer su paradigma anónimo y débil en sus antecedentes, referentes teóricos y demás criterios de rigurosidad. Es decir, por estar lejos de la científicidad. No obstante, igualmente sabe que, para efectos

---

<sup>349</sup> Miguel Martínez Miguélez, *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación*, México, Trillas, 1989, p. 19

<sup>350</sup> Rodrigo Muñoz Grisales, “Aportes a una nueva fundamentación filosófica de la administración”, tesis doctoral, Medellín, UPB, diciembre de 2007, p. 1.

<sup>351</sup> “Al loco se le reconoce en seguida. Es un estúpido que no conoce los subterfugios. El estúpido trata de demostrar su tesis, tiene una lógica, cojeante, pero lógica es. En cambio, el loco no se preocupa por tener una lógica, avanza por cortocircuitos. Para él, todo demuestra todo. El loco tiene una idea fija, y todo lo que encuentra le sirve para confirmarla. Al loco se le reconoce porque se salta a la torera la obligación de probar lo que se dice; porque siempre está dispuesto a recibir revelaciones [...]”. Umberto Eco, *El péndulo de Foucault*, Barcelona, Lumen, 1991, p. 63.

<sup>352</sup> “-Pues sí, la estupidez nos rodea. Y quizá para un sistema lógico diferente nuestra estupidez sea sabiduría. Toda la historia de la lógica es un intento por definir una noción aceptable de estupidez. Demasiado ambicioso. Todo gran pensador es el estúpido de otro.

-¿El pensamiento como forma coherente de estupidez?

-No. La estupidez de un pensamiento es la incoherencia de otro pensamiento.” Umberto Eco, *El péndulo de Foucault*, Barcelona, Lumen, 1991, p. 63.

concretos y pragmáticos, le debe otorgar un nombre consensuado a su estructura de racionalidad, y ha finalmente aceptado que llamarle *constructivista* no le queda nada mal.

Como sus intereses están íntimamente ligados a la historia empresarial, el historiador sabe de antemano que sus preocupaciones van más allá de un hombre y una época en sentido general. Sabe que, al haber descollado el protagonista de su historia en diferentes esferas del mundo organizacional, en su condición de *homo academicus* frente a *su doble*, su papel se traduce en “reflexionar la gestión”<sup>353</sup>. Pero he allí el escollo. ¿Cómo reflexionar sobre la gestión, aquel mundo tan complejo al que tan solo se ha acercado tímidamente desde los mismos discursos de sus pares *academicus*? ¿Sería posible escudarse en el constructivismo para afirmar que la gestión es una realidad compleja construida, interpretada, creada y aprehendida por el historiador en el proceso mismo de acercarse a su conocimiento? Sin duda, si el historiador pretende construir la realidad organizacional enfocando su reflexión solamente en el discurso académico, corre el grave peligro de quedarse en el mundo conceptual, mundo en el que su estado de *pureza* repele cualquier realidad diferente a la estrictamente ideal. En otras palabras, el historiador divagaría finalmente en una realidad *platónica organizacional*.

A esto se llega cuando se cree *positivamente* que el objeto de conocimiento es una entidad *per se* y, como unidad inmóvil dotada de leyes generales, cualquiera sea la forma como se acerque el investigador, llegará al conocimiento de la “verdad” como una viva estampa de “lo real”. Pero esta no es la forma como el historiador concibe al objeto del conocimiento, al conocimiento ni a la realidad. Está convencido de que es en un ejercicio de fusión-reflexiva de su ser, su existencia y la existencia de lo demás, como se construye el objeto, el conocimiento y la realidad. Y es precisamente esta fusión-reflexiva la que le indica que cada uno de los *individuos* que coexisten con él son, además de individuos, *personas*<sup>354</sup>.

---

<sup>353</sup> Richard Déry, “El homo administrativus y su doble en busca del saber”, en: *Ad-Minister*, N° 5, julio-diciembre de 2004, p. 92.

<sup>354</sup> Etimológicamente, la palabra *persona* proviene del griego *prosopon*, término que hace referencia a la máscara usada por los actores del teatro (especialmente en la Tragedia), quienes por medio de su utilización, dejaban de lado su verdadera identidad para asumir y representar las características de otro “personaje”. De tal

A sabiendas de que la organización cobra sentido de sima a cima gracias al elemento humano, el historiador debe entonces comprender, antes de comenzar a investigar, que al ser un complejo mundo de relaciones entre la individualidad y la personalidad (incluyéndolo) a lo que se acercará, su objeto de conocimiento debe construirlo e inscribirlo en la parcialidad, y no en aquel ideal de verdad objetiva-positivista de la totalidad. Para tal efecto, las herramientas paradigmáticas, ontológicas y empíricas del historiador le permitirán, al menos, reconocer que puede llegar a construir un conocimiento sensato de la *realidad*. Pero es preciso entender la parcialidad como aquello que surge del análisis y la reflexión personal (reconocer su inevitable presencia), y no como aquello que hace gala únicamente de prejuicios infundados y posturas emancipadas de la actividad racional. El historiador recuerda, entonces, y comparte el pensamiento de Dilthey señalado por Mardones en una de sus obras: “Pero Dilthey acentuará además en las ciencias humanas la pertenencia del investigador y la realidad investigada al mismo universo histórico: el mundo cultural e histórico del hombre. Se da, por tanto, una unidad sujeto objeto que permite la *comprensión desde dentro* de los fenómenos HISTÓRICOS, SOCIALES Y HUMANOS”.<sup>355</sup>

No obstante, lo anterior no indica que el investigador tiene por naturaleza todas las herramientas que lo puedan conducir hacia la comprensión, sino, por el contrario, que tras reconocer la indisolubilidad sujeto-objeto, gracias a sus aptitudes personales tiene la destreza para elegir las herramientas conceptuales y metodológicas que le exijan o garanticen el mayor aprovechamiento de sus capacidades mentales (de allí a lo que atrás se indicó como una construcción sensata de la realidad). Por consiguiente, para el caso concreto de una investigación biográfica-contextual, si bien se reconoce la asociación

---

manera, al referirnos a “la persona” estamos reconociendo al ser trascendental, a ese que coexiste con los aspectos fisiológicos (generales de su especie, de los individuos), pero que recoge en sí una esencia inmaterial (única) determinante de su identidad o, más bien, hecha manifiesta en su “personalidad”. Otras definiciones y análisis sobre estos conceptos han sido desarrollados por filósofos como Kant, Leibniz y Ferrater Mora, pero al no ser el objeto de este trabajo, se expone la diferencia en un nivel de menor profundidad.

<sup>355</sup> José María Mardones Martínez, *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*, Barcelona, Antropos, 1991, p. 31.

sujeto-objeto, es claro que el historiador como sujeto debe tomar de la *ciencia* (en su sentido más amplio) todas aquellas herramientas que lo persuadan de estar recorriendo el camino correcto. Por tal motivo, aquí es necesario reconocer que el historiador prefiere sentar precedentes y hacer sus propias apreciaciones con base, entre otros paradigmas, en el positivismo y en el constructivismo, máxime cuando no se puede negar que cada una de estas corrientes del pensamiento, en su debido momento, ha aportado invaluable conocimientos y servicios al mundo físico y mental.

Desde el punto de vista de una investigación documental, se retoma del positivismo, por ejemplo, la importancia que Leopold von Ranke le dio a la conquista y cuidadoso tratamiento de las fuentes primarias.<sup>356</sup> No obstante, más afín con una postura comprensiva, el historiador reconoce que esos mismos documentos fueron elaborados por otros sujetos; situación que si bien deja sin sustento la pretensión de Ranke de narrar la historia “tal y como fue”, genera un valor agregado a la construcción del conocimiento pues, sin lugar a dudas, las fuentes primarias permiten un privilegiado acercamiento a los acontecimientos, a los hombres y a sus tiempos. He allí el caldo de cultivo propicio para que el historiador se reconozca asimismo como hermeneuta, pues si se recuerda lo dicho por Friedrich Daniel Schleiermacher,

Tal como él la concebía, la hermenéutica no era tanto la ciencia del texto únicamente, sino también una ciencia del hombre haciendo así parte del dominio de la antropología histórica. La hermenéutica romántica introdujo la hermenéutica en el campo epistemológico, puesto que la invita a poner en marcha sus facultades en la tentativa de identificación creadora en la génesis del documento en estudio. Su personalidad, su visión del mundo intervienen como medios de conocimiento en el enfoque hermenéutico en el curso del cual él se encuentra confrontado con la personalidad y la visión del mundo propios del autor en cuestión. La traducción y la interpretación aparecen como modalidades de encuentro entre dos individuos en relación de diálogo.<sup>357</sup>

---

<sup>356</sup> Entre muchas otras cosas, debe advertirse que el autor de esta obra no comparte con él la idea según la cual en el documento está el acontecimiento.

<sup>357</sup> G. Gusdorf, “Los Modelos Epistemológicos en las Ciencias Humanas”, en: *Revista Psychologie*, tomo XLIII, No. 397 de 1990.



Con todo, el historiador biográfico-contextual lo que intentó fue alcanzar un acercamiento a la trayectoria de un empresario y a las dinámicas económicas propias de su región coetánea. Por lo tanto, la construcción del conocimiento al que aspiró lo invitó a un recorrido reflexivo-constructivo-humanista por el mundo gerencial (estrategias, toma de decisiones, gestión humana, etc.), por el mundo social (familia, amigos, socios, empleados, etc.) y por el mundo histórico empresarial (empresas y empresarios -innovación, riesgos, patrones de inversión-, vida pública y privada del actor, coyunturas, etc.), esto, claro está, a sabiendas de que el historiador apenas se está preparando para soltar amarras en su nueva aventura por el árido y desconocido océano del conocimiento.

## **Anexo N° 2 Discurso de Juan Gonzalo Restrepo en ceremonia de graduación en EAFIT. 15 de junio de 1966**

La ceremonia académica que hoy nos congrega es otra nota destacada en la historia de la Escuela de Administración y Finanzas que con ella hace solemne el cumplimiento de un noble compromiso con un distinguido grupo de estudiantes.

La entrega de certificados de estudios superiores no señala término o final ni para la Institución que los otorga ni para los graduandos que los reciben. Por el contrario, da a la Escuela el impulso para una labor más fecunda y significativa, cual es la de proyectarse en la comunidad a través de la actividad de sus nuevos egresados. Para éstos es verdadero comienzo, constancia de que están capacitados para actuar como profesionales responsables y conscientes de que su trabajo como administradores tiene que influir en el desarrollo material y en el perfeccionamiento espiritual de la comunidad de que hacen parte y en la que habrán de ocupar puestos de dirección.

Corresponde a los establecimientos docentes y más especialmente a los de nivel académico superior algo que es mucho más importante que instruir: educar. Y educar no es simplemente formar y perfeccionar al individuo para su propio provecho. Educar es captar en las más limpias y abundantes fuentes del conocimiento un acopio de valores intelectuales, transmitirlos metódicamente a los educandos y permitir que ellos los distribuyan para que convertidos en frutos de cultura y de civilización aumenten el bienestar social.

Para quienes creemos en el triunfo universal de la democracia y tenemos fe en una sociedad ordenadamente libre y siempre respetuosa de la dignidad humana, la educación superior debe traducirse en la formación de individuos con sentido claro de cuál es su misión en una comunidad en constante evolución hacia lo mejor, comunidad dotada de una personalidad propia bien distinta de la de los individuos que la integran pero resultante de la de quienes la dirigen. Una sociedad que debe ser equilibradamente culta y civilizada para que no se

frustre en tentativas de aplicación de teorías y abstracciones, ni se desfigure buscando sedienta el bien de las cosas para perderse en un sórdido materialismo.

El bien común exige en las profesiones personas dignas, preparadas, responsables. Profesionales responsables. Administradores de negocios responsables ante sí mismos, ante su empresa, ante la comunidad de que hacen parte.

Administradores de empresa que se tienen que saber profesionales y por ello depositarios de una riqueza de conocimientos que, para que no sea injustificado privilegio, hay que poner al servicio de los demás. Administradores de empresa, responsables, es decir, administradores justos. Administradores preparados para orientar y manejar la empresa particular o privada, y en la que no pueden cumplir a cabalidad con sus deberes si no tienen un concepto claro y de significación actual de lo que esa empresa es y de lo que ella representa en el conjunto de la nación, nación que toma forma y realidad jurídica en el Estado que la personifica y que se manifiesta en la acción del gobierno que ejercita su personería.

Los hombres capaces, los hombres preparados de los pueblos libres, y en especial los que han heredado lo mejor de la cultura de occidente, tienen que ver la empresa privada como un instrumento para implantar la justicia social. Canalizados a través de ella una buena parte de los recursos humanos y de capital, se pueden utilizar ágil y oportunamente para lograr con rapidez el mejoramiento de las condiciones económicas que faciliten el fin propio de la sociedad organizada.

La empresa moderna y en permanente proceso de modernización; la empresa que se tecnifica día a día; la empresa que siempre considera al hombre y defiende sus derechos; en suma, la empresa responsable y justa, ha de ser para el mundo libre de nuestros días el mejor medio de difusión de la riqueza, instrumento eficaz de la justicia.

En la empresa privada bien entendida es más posible estimular realmente la iniciativa del hombre que trabaja en ella. Es también más fácil aunar en ella esfuerzos para su formación y progreso; y, al no estar sujeta a las variadas influencias del movimiento político y al situarse fuera del fluir y refluir de las mareas burocráticas, constituye adecuado medio para el desarrollo económico.

Desafortunadamente y de manera especial en los países que hoy se ha dado en llamar subdesarrollados, tropieza aún con obstáculos muy grandes el sistema de empresa privada, y se desenvuelve penosamente en forma que a veces parecen inalcanzables las cuotas de aporte que se le asignan en los programas generales de progreso y desarrollo.

Hay quienes con sutileza creen encontrar hoy la causa de todas las dificultades del sistema en la excesiva ambición de los planes generales de desarrollo, acuciosamente elaborados más sobre las bases teóricas de una refinada metodología de planeación que sobre las posibilidades reales de ejecución de proyectos y programas. Con éstos, dicen, se desprestigia el sistema de la empresa privada que falla frente a utópicos planes, lo que da lugar a que la opinión, inicialmente entusiasmada con presentaciones publicitarias y políticas de los proyectos, se sienta defraudada y responsabilice a la empresa de los fracasos en los planes.

Otros hay que situándose aún más lejos de la realidad del mundo moderno, ven en esa y en cualesquiera otras formas de intervención del Estado, la causa única de todos los males que aquejan a las empresas. Estos se hacen eco retardado de un individualismo que ha debido sepultarse desde hace ya mucho tiempo.

Aumentan la confusión voces airadas de los que piden una intervención total en las empresas para abrir con ella el camino hacia un Estado convertido él mismo en empresa única. Quieren ese gran empresario, amo y señor de cosas y personas, y desconocen a éstas todos sus derechos y niegan la dignidad del individuo.

Y, desafortunadamente, unos y otros todavía mantienen perplejos a pueblos y gobiernos. Aquéllos cuentan con el egoísmo de las gentes que aún piensan en términos de sistema feudal o de colonia. Estos proclaman, con una dialéctica importada, principios y doctrinas que no tendrían tanta resonancia si no mediaran la pobreza y la ignorancia. Confusión y perplejidad que no pueden disiparse para que se establezca con fuerza y razón el sistema de empresa privada como elemento preponderante de la economía en desarrollo, si el sistema mismo no se basa en la justicia y se mueve inspirado siempre en la necesidad del bien común.

Corresponde a esa empresa y a sus empresarios mantener vivos estos principios para que les sobreviva y perdure su sistema. No pueden olvidar, ni momentáneamente, que para llegar a estos claros y altísimos conceptos el mundo civilizado ha tenido que recorrer en jornadas fatigosas caminos muy tortuosos. Revolución, a veces; evolución, constantemente; acumulación, registro histórico y análisis de experiencias, y, sobre todo, aceptación con convencimiento de doctrinas sociales de un valor perenne, tienen que llevar al empresario de hoy a entender correctamente la razón de ser y los fines de la empresa.

Si la actividad humana se rige por la verdadera justicia, no habrá que temer el predominio de los derechos del individuo, ni de los grupos, ni siquiera del Estado.

Así, ni empresas totalmente libres, ni empresas completamente intervenidas. Quizás mejor podría decirse, debe haber empresas razonablemente intervenidas y que razonablemente intervengan ayudando al Estado a intervenir. Presente el Estado en ellas en cumplimiento de su misión de armonizar la actividad económica para bien de la nación, han de estar las empresas también presentes frente al Estado para coadyuvar con él en la implantación de las reformas que en cada época se hacen necesarias para mantener la justicia y para sostener un proceso de mejoramiento constante de las condiciones económicas. Si el Estado que interviene y tiene que intervenir planificando, fomentando o restringiendo, gravando u otorgando, permitiendo o prohibiendo, pero siempre armonizando, si ese Estado, repito, a veces interviene mal, ello se debe casi siempre a la ausencia del individuo, del grupo y de la

empresa que no se hacen presentes cuando se determina la necesidad de intervenir y se escoge la forma de hacerlo y en cambio asumen una actitud negativa y crítica cuando reciben el impacto de una mala intervención.

Tienen que comprender los empresarios de nuestro país que en Colombia se hacen necesarias una serie de reformas cuya realización no es posible sin una armoniosa colaboración del sector privado con el sector público.

Más aún, tienen los empresarios que propiciar una adecuada participación del sector público en la riqueza nacional para facilitar al gobierno los recursos necesarios para implantar dichas reformas que a su vez son bases esenciales para cimentar la prosperidad económica de la empresa. Esta colaboración puede muy bien lograrse sin mengua de la necesaria libertad del empresario y, por el contrario, en beneficio suyo. No puede ser considerable y progresivo el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales en un país en donde sea muy bajo el nivel educacional, en donde no sean eficientes los sistemas de comunicación y en donde, por falta de un criterio de participación general en el progreso, no se realizan programas de desarrollo infraestructural, tales como los de electrificación, mejoramiento urbano, salud pública, desarrollo cooperativo y capacitación de los trabajadores en campos y ciudades.

Individuo, familia, grupo, empresa, en el marco de su geografía y con un solo motivo de inspiración: el bien común. Esto es nación. Personificación de todos el Estado, y el gobierno mandatario del Estado.

Nacionalidad definida, estado digno y gobierno justo surgen con armonía y sin violencia cuando se quiere la patria y se busca con generosidad el bien de las personas.

Nación con rasgos definidos y con personalidad propia que se manifieste más allá de sus fronteras contribuyendo a intensificar la vida de relación con otros pueblos. Nación en que a los empresarios les corresponda impulsar y dar forma a ideas de integración internacional

que aumenten las posibilidades del desarrollo económico y en donde con los gobiernos sean ellos ejecutores de planes de la ayuda recíproca entre países que se hace indispensable para aquellos fines.

Ejemplos magníficos de esta clase de cooperación son esta Escuela de Administración y Finanzas y el Instituto Tecnológico. Realizaciones admirables del esfuerzo conjunto de empresas privadas nacionales y extranjeras y de La Alianza para el Progreso, que obligan la gratitud del país.

La ayuda recibida con reconocimiento y dignidad, y prestada con largueza, ha hecho posible también la participación de la Universidad de Siracusa que tanto ha influido en la organización académica de la Institución y que, junto con otras universidades de los Estados Unidos, contribuye tan eficazmente a la formación de un profesorado que hace alcanzables las ambiciosas metas perseguidas.

Reciben aquí formación académica y orientación práctica estudiantes de todo el país y del exterior. Corresponde a quienes terminan sus estudios hacer más fructífero este esfuerzo aprestigiando su Universidad con su actuación en las empresas y el servicio público. Y cabe a ellos también como empresarios mantener la eficiencia del sistema de la libre empresa como instrumento para mejorar las condiciones económicas y sociales, concurriendo para lograr este fin con el Estado, lo que constituye el mejor medio para evitar que éste invada in-justamente campos de actividad que no deben ser los suyos.

La Escuela, su Consejo Directivo y su facultad de profesores, se felicitan con sus graduandos de hoy y les desean que su paso por las empresas sea próspero y fecundo. Que dejen ellos huellas perdurables de bienestar en las que a su vez se puedan cimentar puntos de apoyo para los mayores progresos del futuro.

Juan Gonzalo Restrepo”<sup>358</sup>

---

<sup>358</sup> *Temas Administrativos*, N° 3, Publicación del Centro de Investigaciones de la EAFIT, Medellín, Agosto de 1966, pp. 10-15.



**Anexo N° 3. Carta en la que se designa a Juan Gonzalo Restrepo Londoño como gerente en propiedad de Olarte Vélez S. A.**

Medellín, junio 11 de 1948.

Sr. Dr. Juan Gonzalo Restrepo L.

Olarte Vélez & Cía. S. A.

Ciudad.

Mi querido Juan Gonzalo:

En mi carácter de Miembro Primero Principal de la junta directiva de Olarte Vélez & Cía. S.A y en cumplimiento de lo dispuesto en el acta # 39 del 10 de los corrientes, dejo constancia de las condiciones en que trabajarás como gerente de la sociedad, las cuales están vigentes, de acuerdo con lo resuelto por la junta, desde el 1° de enero del año en curso.

Si encuentras conforme el texto de esta carta te agradecería firmaras los dos duplicados incluidos, como prueba de aceptación, los cuales a su vez servirán como contrato de trabajo, entendiéndose incluidos en los mismos las cláusulas corrientes a este tipo de convenios.

Las condiciones establecidas por la junta y a que he hecho referencia son las siguientes:

Nombramiento de gerente. La junta directiva designó como gerente de la sociedad para el período que termina después de la reunión de la asamblea general de accionistas en el año entrante, al doctor Juan Gonzalo Restrepo L. y le fijó una asignación equivalente al 20% de las utilidades netas que produzcan los negocios de la sociedad, con una garantía de \$1.000 mensuales, o \$12.000 anuales.

Para liquidar la participación que se reconoce como sueldo, se deducirán de las utilidades del negocio y fuera de los gastos generales, contribuciones y demás que el mismo demande, las siguientes partidas:

- a) Lo correspondiente a impuestos y contribuciones nacionales, inclusive los de renta y complementarios y cualesquiera extraordinarios que se decreten;
- b) Las partidas de depreciación que estime conveniente hacer la junta directiva;
- c) Las reservas especiales para protección de mercancía, cartera y activos que estimó prudentes la junta directiva;
- d) Las partidas correspondientes a cesantías pendientes con el personal correspondientes al año en que se liquiden;
- e) Las bonificaciones graciosas especiales que se decreten para el personal;
- f) Todas aquellas partidas que a juicio de la junta directiva sea conveniente o necesario destinar para la buena marcha del negocio o la solidez del balance;

Al final de cada ejercicio anual se hará una liquidación provisional, incorporando a las utilidades las sumas que mensualmente se hayan entregado al gerente o abonado a él, por concepto de la garantía mínima mensual de que se habló atrás y cargando aquellas partidas indicadas, entre ellas la reserva correspondiente a los posibles impuestos nacionales. Con base en liquidación se computará la cantidad que corresponda al gerente por concepto de la participación, la cual se rectificará posteriormente y se ajustará de acuerdo con la liquidación final de los impuestos nacionales.

Lo dispuesto en el acta, la participación del señor Restrepo L. y su garantía mínima tienen vigencia a partir del 1º de enero del presente año en adelante.

Sin motivo para más, quedo como siempre,

Tuyo afectísimo

Cipriano Restrepo Jaramillo<sup>359</sup>

---

<sup>359</sup> Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL 06/1, ff. 1-2.

**Anexo N° 4. Participación de Juan Gonzalo Restrepo Londoño en juntas directivas y otros entes colegiados. 1957 - 1994**

	Entidad	Cargo		Fechas de inicio y fin		Lugar
1	Confecciones Primavera	Miembro de la junta directiva	Principal	Hacia 1950	Desconocida	Medellín
2	Fenalco Antioquia	Miembro de la junta directiva		Antes de febrero de 1957		Medellín
3	Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Comfama)	Miembro de la junta directiva	Suplente	28 de mayo de 1957	Desconocida	Medellín
4	Oleoducto de Antioquia	Miembro de la junta administradora		11 de febrero de 1958	Desconocida	Medellín
5	Club Unión	Miembro de la junta directiva	Principal	31 de marzo de 1959 1966	1961 1967	Medellín
6	Hospital Pablo Tobón Uribe	Miembro de la junta directiva	Principal	9 de diciembre de 1959	Desconocida	Medellín
7	Universidad EAFIT	Miembro del máximo organismo (Consejo Directivo, luego llamado Consejo Superior).		4 de mayo de 1960	4 de marzo de 2006	
8	Banco de la República (Sucursal Medellín)	Miembro de la junta directiva	Director suplente	17 de agosto de 1960	Desconocida	Medellín

9	Corporación Financiera Nacional	Miembro de la junta directiva	Suplente <sup>360</sup>	31 de agosto de 1960	Desconocida	Medellín
10	Hospital Sanatorio La María	Miembro de la junta directiva	Suplente. <sup>361</sup>	17 de marzo de 1960	Desconocida	Medellín
11	Corporación Educativa de la Industria	Miembro de la junta directiva	Suplente	3 de abril de 1961	Desconocida	Medellín
12	Federación Nacional de Fabricantes de Pastas Alimenticias (FEDEPAS)	Miembro de la junta directiva	Principal	27 de abril de 1962	Desconocida	Medellín
13	Forjas de Colombia S. A	Miembro de la junta directiva	Principal	12 de septiembre de 1962	Desconocida	Medellín
14	Cámara de Comercio de Medellín	Miembro de la junta directiva	Principal	15 de junio de 1964	1968.06.30	Medellín
15	Corporación Patriótica de Antioquia	Miembro del Comité Directivo	Miembro asociado	19 de agosto de 1964	Desconocida	Medellín
16	Acción Católica Arquidiocesana	Presidente General	Declina nombramiento	28 de septiembre de 1966	Desconocida	Medellín
17	Centro de Estudios Superiores para el Desarrollo (CESDE)	Miembro del Consejo de Regentes	Socio fundador	2 de febrero de 1967	Desconocida	Medellín
18	Suramericana de Seguros	Miembro de la junta directiva		28 de febrero de 1967	Desconocida	Medellín

<sup>360</sup> Suplente personal de Enrique Villa Restrepo

<sup>361</sup> Nombrado por decreto 160 de marzo 17 de 1961, como representante de la Asamblea Departamental.

19	Compañía de Empaques S. A.	Miembro de la junta directiva	Suplente <sup>362</sup>	3 de abril de 1967	Desconocida	Medellín
20	Empresas Públicas de Medellín (EPM)	Miembro de la junta directiva	Suplente <sup>363</sup>	1968	1970	Medellín
21	Corporación Nacional de Turismo	Miembro de la junta directiva		17 de marzo de 1969	Desconocida	Medellín
22	Industria Nacional de Conservas	Miembro de la junta directiva		24 de enero de 1970	Desconocida	Medellín
23	Solla	Miembro de la junta directiva		30 de enero de 1970	Desconocida	Medellín
24	Pintuco	Miembro de la junta directiva	Principal	12 de marzo de 1970	1982	Medellín
25	Edificio Camacol S. A.	Miembro de la junta directiva	Suplente	18 de marzo de 1970	Desconocida	Medellín
26	ICAP. Arquidiócesis de Medellín	Miembro de la junta directiva		Desconocida	22 de julio de 1970	Medellín
27	Fundación Néstor E. Sanint Arbeláez	Miembro del comité económico	Suplente <sup>364</sup>	26 de octubre de 1970 11 de febrero de 1977	Desconocida  Desconocida	Rionegro (Antioquia)
28	Sociedad Aeronáutica de Medellín S. A. (SAM)	Miembro de la junta directiva		1971	Desconocida	Medellín
29	Turantioquia	Miembro de la junta directiva		31 de mayo de 1971	Desconocida	Medellín

<sup>362</sup> Suplente personal de Ricardo Posada Ochoa.

<sup>363</sup> Designado por el alcalde de Medellín por medio del decreto 26 de 1968.

<sup>364</sup> Por proposición aprobada por el Concejo de Rionegro.

30	Fundación para el Desarrollo de la Salud Pública	Miembro de la junta directiva	Presidente <sup>365</sup>	15 de julio de 1971	Desconocida	Medellín
31	Fraternidad Caritativa Medellín	Miembro del Consejo central	Principal	25 de junio de 1973	Desconocida	Medellín
32	Instituto de Integración Cultural (IIC)	Miembro del Consejo Máximo		30 de octubre de 1973	1987	Medellín
33	Compañía Unida de Jabones Inextra S. A.	Miembro de la junta directiva	Principal	1974	1979	Medellín
34	Revista Ascoin	Director Miembro de la junta directiva		2 de mayo de 1975 2 de septiembre de 1977	Desconocida Desconocida	Medellín
35	Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco)	Miembro de la junta directiva		29 de marzo de 1976	Desconocida	Medellín
36	Compañía de Productos Respin S. C. A.	Miembro de la junta directiva		29 de marzo de 1976	Desconocida	Medellín
37	Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA)	Miembro de la junta directiva	Representante del gobierno nacional <sup>366</sup>	22 de febrero de 1977	Desconocida	Medellín
38	Empresa de Desarrollo Urbano del Valle de Aburrá Ltda. (EDU)	Miembro de la junta directiva <sup>367</sup>		2 de septiembre de 1977	Desconocida	Medellín

<sup>365</sup> Delegado del Consejo de Fundadores

<sup>366</sup> Presidente: Alfonso López Michelsen

<sup>367</sup> Designado por el presidente de la República mediante decreto 2029 de agosto de 1977

39	Andi	Miembro de la junta nacional <sup>368</sup>		4 de noviembre de 1977	Desconocida	Cali
40	Coltejer	Miembro de la junta directiva		Desconocida	Marzo de 1978	Medellín
41	Carvajal S. A.	Asesor		1979 1986	1984 1991	Cali
42	Bolsa de Bogotá	Miembro del consejo directivo	Principal	28 de marzo de 1979	Desconocida	Bogotá
43	Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo de Colombia (Financiacoop)	Miembro del organismo asesor <sup>369</sup>		29 de abril de 1980	Desconocida	Medellín
44	Fundación Grupo Social	Miembro del Consejo Directivo	Principal	30 de abril de 1981	Desconocida	Medellín
45	Corporación Financiera Internacional (CORFIN)	Miembro de la junta directiva	Presidente	Antes del 9 de octubre de 1981	Desconocida	Medellín
46	Caser del Oriente Cercano	Miembro del Comité Asesor		13 de noviembre de 1982	Desconocida	Rionegro (Antioquia)
47	Carvajal S. A. - Carvajal Inversiones	Miembro de la junta directiva	Principal	1984	Desconocida	

<sup>368</sup> Representante de la Oficina Seccional de la Andi del Valle del Cauca

<sup>369</sup> Con Alfonso Palacio Rudas, Hernando Gómez Otálora y Ernesto Samper Pizano, para colaborar en los planes de desarrollo y en sus relaciones con el gobierno nacional



	S. A.					
48	Seguros Sociales Obligatorios	Consejo Nacional <sup>370</sup>		Desconocida	18 de febrero de 1985	Medellín
49	Ericsson de Colombia S. A.	Miembro de la junta directiva	Presidente	Antes de 1986	23 de febrero de 1987	Bogotá
50	Luis Soto & Compañía Ltda.	Miembro del Consejo Directivo		12 de febrero de 1988	Desconocida	Medellín
51	Tecno S. A.	Miembro de la junta directiva		1990	Desconocida	
52	Corporación Antioquia Presente	Asamblea anual Ordinaria	Invitado	1991 1992		Medellín
53	Club de Roma. Capítulo Colombiano	Miembro del Consejo Directivo	Fundador	30 de mayo de 1991	Desconocida	Bogotá
54	Corporación para Investigaciones Biológicas (CIB)	Miembro de la junta directiva		18 de diciembre de 1991	Desconocida	Medellín
55	Asociación Pequeño Teatro de Medellín	Miembro de la junta directiva		21 de septiembre de 1992	Desconocida	Medellín
56	Seminario Conciliar de Medellín	Junta Económica		2 de febrero de 1993	Desconocida	Medellín
57	Terpel	Miembro de la junta directiva	Presidente	Antes del 16 de abril de 1993	Desconocida	Medellín

<sup>370</sup> Representante del presidente de la República, Belisario Betancur Cuartas.

58	Medellín Cultural	Miembro de la junta directiva		6 de mayo de 1993	Desconocida	Medellín
59	Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo)	Miembro de la junta directiva		10 de mayo de 1994	Desconocida	Medellín

**Fuentes:** Universidad EAFIT, Sala Patrimonial, JGRL 04/1-6; *Bancaria*, N° 70, Medellín-Bogotá, febrero de 1959, p. 14.

**Anexo N° 5. Nota de Juan Gonzalo Restrepo Londoño con ocasión de la muerte de  
don Enrique Villa Restrepo**

La sociedad de Medellín no se repone aún del dolor que la embarga con motivo de la muerte de don Enrique Villa R., acaecida hace apenas unos días.

Al registrarla, conmovidos por tan irreparable pérdida, no podemos hacer de estas notas un frío obituario, sino que queremos convertirlas en fiel reflejo de aquel sentimiento y rendir con ellas un cálido homenaje a un hombre bueno por excelencia.

Don Enrique fue un gran caballero y un gran señor.

Elegantemente sencillo, sencillamente noble, don Enrique fue, también con toda sencillez, un gran esposo, un gran padre, un gran amigo y un gran ciudadano.

Fructífera para nuestra tierra y nuestras gentes fue su vida de trabajo, actividad inteligente, generosa e incansable, siempre enmarcada en su maravilloso señorío.

Exaltar su memoria es correr el riesgo de desdibujarla: tantos y tan vivos son los sentimientos que subliman el recuerdo de su persona y sus virtudes, que tal vez hagamos la evocación del amigo sin la clara sencillez que fue, entre muchas, una de sus más hermosas cualidades.

Haber sido Amigo de don Enrique fue privilegio convertido ahora en patrimonio de ejemplos a seguir en todos los momentos.

Al tiempo que nos golpea el dolor de su partida, cultivamos con afecto su recuerdo quienes, junto con su amistad, recibimos sus enseñanzas y, como todo Medellín, lo quisimos entrañablemente.<sup>371</sup>

---

<sup>371</sup> *El Colombiano*, Medellín, marzo de 1977. Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-08/1.

**Anexo N° 6. Memorando de Juan Gonzalo Restrepo Londoño a Enrique Villa Restrepo en el que sugiere el establecimiento del Departamento de Relaciones Industriales en el BIC. 3 de diciembre de 1960.**

Memorando para don Enrique Villa R.

Ref: Departamento de Relaciones Industriales

Cualquiera que sea la decisión de la Corte Suprema de Justicia en relación con el punto del laudo arbitral que obliga a los bancos a crear un departamento de Relaciones Industriales, considero de fundamental importancia que el banco proceda de inmediato a establecerlo, pues dicho departamento es el único medio adecuado para lograr la implantación de una política de salarios y de administración de personal.

Tomando como base observaciones personales mías en conversaciones con personas conocedoras de este aspecto de la administración de los negocios y también la propuesta que en días pasados nos hicieron los señores H. F. Gracey y C. E. Botero, se me ocurre que podría estudiar el banco los siguientes aspectos para la creación del departamento de Relaciones Industriales y la determinación de sus objetivos:

- a). El departamento funcionaría como entidad ejecutiva dependiente directamente de la Gerencia General del banco.
- b) El departamento estaría a cargo de un director o jefe, asesorado por un comité integrado por él y por otros dos funcionarios ejecutivos del banco.
- c) El director o jefe debe tener título y rango equivalente por lo menos al de asistente de gerencia, con el objeto de que sus decisiones estén respaldadas por una autoridad suficiente y de que la posición no llegue eventualmente a estar sujeta al escalafón.

d) Al organizar el departamento de relaciones industriales deben determinarse claramente las funciones y responsabilidades del jefe o director, del comité y del personal subalterno de aquel, todo de acuerdo con el programa de labores que se trace.

En cuanto a los objetivos mismos del departamento, muchos de ellos corresponden a los que actualmente logra la jefatura de personal del banco, y se podrían enumerar en la forma siguiente:

1. Control estadístico de la administración del personal en todo lo relativo a salarios, prestaciones, condición social, obligaciones familiares, etc. Para lo anterior deberá dirigir la elaboración de formas, cuestionarios, manejo de índices, kárdex, etc., que permitan una información oportuna sobre las condiciones particulares o generales del personal al servicio del banco.

2. Implantación de formas para la adecuada selección del personal que en el futuro se vincule a la institución, estableciendo los formularios de solicitud de empleo, metodizando las entrevistas, exigiendo los exámenes o pruebas de aptitudes mentales y reglamentando los exámenes médicos para admisión, en forma que haga posible orientar los nuevos empleados hacia los oficios que estén más de acuerdo con sus capacidades físicas y mentales.

3. Vigilancia de empleados en período de prueba.

4. Análisis de aptitudes del personal actualmente al servicio del banco, empleando para ello exámenes especiales o sistemas de rotación en distintos puestos con el objeto de ubicarlos en donde sean de más provecho para el banco.

5. Organización de un sistema de descripción y evaluación de oficios tendiente a crear una política de salarios que consulte no sólo las características de las tareas en sí sino las condiciones y aptitudes particulares de cada empleado.

Esta parte del programa creo que se deba organizar procediendo de abajo hacia arriba, pero en todo caso con el ánimo de llevarlo hasta los niveles más altos del personal ejecutivo del banco.

6. Dirección de aquellas actividades y dependencias del banco que se realizan o se crean con el objeto de propender por el bienestar material o intelectual de los empleados tales como deportes, conferencias, planes de educación y de capacitación, mercados privados, fondos de empleados, cooperativas, etc.

Para este aspecto del programa también deberá manejar el departamento las relaciones con entidades que, como ocurre con el Sena y el Seguro Social, tienen finalidades afines a las descritas.

7. Dirección de una sección de servicio social y orientación de la misma.

8. Delineamiento de una política tendiente a lograr la máxima coordinación en las actividades del personal ejecutivo del banco, reglamentando y sistematizando las reuniones de comités de funcionarios en los distintos niveles de la administración, las conferencias de gerentes, etc.

9. Elaboración de manuales de procedimiento que permitan al personal dirigirse siempre a la persona que pueda atender y resolver el problema o problemas que se le presenten, y que indiquen la manera de usar adecuadamente, en todos los niveles, los sistemas de comunicaciones de la compañía.

10. Manejo de las relaciones laborales no sólo en lo que hace a cada empleado sino a las entidades gremiales que representan algún personal del banco.

11. Negociación de concesiones o pactos colectivos.

12. Desarrollo del programa especial de vivienda para los empleados.

13. Señalamiento de normas que permitan la aplicación simultánea del programa en las distintas sucursales del banco, pero manteniendo concentrada la información y la dirección del mismo en la casa matriz de la institución.

Al establecer el departamento descrito en este *memorandum*, considero que debe suprimirse como sección especial de la organización, el actual departamento de personal que pasaría a ser una dependencia de aquel.

Creo que conviene hacer de una vez un presupuesto del personal necesario para el funcionamiento de este departamento de relaciones industriales, con el objeto de proceder a la selección del mismo que, de todos modos, debe hacerse con una rigidez muy grande. Me parece también muy conveniente comentar este esbozo de programa con los jefes o directores de relaciones industriales de compañías que han venido aplicando con éxito este sistema, y, de modo especial, me parece conveniente complementarlo con las ideas que pueden darnos, entre otros, Fabricato, Coltejer y Suramericana de Seguros.

Medellín, diciembre 3 de 1960.

Juan Gonzalo Restrepo L.<sup>372</sup>

---

<sup>372</sup> Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-04/1 ff. 14-17.



**Anexo N° 7. Carta en la que se indican las directrices del denominado “Programa Juan Gonzalo” en Carvajal S. A.**

Bogotá, enero 26 de 1980

Señor presidente y señores miembros

JUNTA DIRECTIVA DE CARVAJAL S. A.

Cali

Muy apreciados señores y amigos:

Con el mayor gusto me permito resumir, ordenados a la manera de informe en distintos capítulos, mis puntos de vista sobre el estado actual y las posibilidades futuras de la organización de sus negocios, tal como lo expuse verbalmente a ustedes durante la reunión celebrada el pasado mes de diciembre en Las Nieves.

**I. Antecedentes**

En junio del año pasado, a nombre de esa Junta, los doctores Jaime y Alberto José Carvajal me hicieron a un mismo tiempo la inmerecida distinción y el obligante encargo de estudiar algunos aspectos fundamentales de la organización y los negocios que conforman las empresas de la familia Carvajal.

Sinteticé el planteamiento inicial como enmarcado en el incesante espíritu de progreso de los Carvajal que busca tener siempre lo mejor, y como la expresión de un deseo de recibir de alguien, no vinculado directamente a la empresa, opiniones francas y objetivas, no influidas por juicios de valor, acerca de las condiciones y las calidades de la organización actual y de las posibilidades de cambios o modificaciones que puedan resultar convenientes para su futuro y estabilidad, para las intereses de sus accionistas y para la comunidad de cuyo desarrollo y bienestar han hecho también ustedes uno de sus objetivos fundamentales.

No obstante mis limitaciones personales, acepté al encargo movido por su indeclinable efecto y una gran admiración por la familia Carvajal y sus empresas.

Una prolongada ausencia del país y compromisos ineludibles previamente adquiridos, hicieron que apenas hoy pueda dar a ustedes mis puntos de vista y opiniones iniciales sobre su organización y posibles modificaciones a la misma, advirtiéndole que a todo lo largo del estudio y de las observaciones hechas por mí, resaltan de tal manera las virtudes y cualidades de la que hoy existe como para que mis sugerencias de cualquier modificación o innovación no puedan ser efecto de un prurito de cambio o de imitación de otras organizaciones de negocios en las cuales haya intervenido o intervenga en la actualidad, pero que de todos modos he analizado para allegar elementos de juicio que puedan hacer más ponderado mi criterio.

## II. El estudio

Teniendo siempre presente que el estudio ha de referirse a bases generales de la organización y no a las rutinarias prácticas operacionales de los distintos negocios ni a sus detalles técnicos y administrativos, se han cumplido hasta el presente las siguientes etapas:

a) Presentación global del proyecto que me fue hecha en Bogotá por los doctores Jaime y Alberto José Carvajal. (Junio 1979).

b) Organización general del estudio con base en el telex del 12 de junio del mismo año que dice:

“Cali junio 12,1979

Don Alberto José Carvajal

Debemos estudiar una organización corporativa proyectándose en el futuro para lograr:

1. La más ágil operación de las distintas áreas.

2. Aprovechar la buena imagen de Carvajal en la venta de los actuales productos y en el lanzamiento de nuevos productos o proyectos.
3. Lograr la mayor participación posible del mercado colombiano.
4. Minimizar el riesgo de los accionistas.
5. Evitar la intervención de terceros en el análisis de resultados o la participación en las asambleas de las compañías operativas.
6. Facilitar y agilizar las relaciones obrero-patronales.
7. Simplificar las operaciones administrativas y volverlas lo menos costosas posible y con posibilidad de tomar rápidas decisiones.
8. No perder la imagen de respaldo por el tamaño de la sociedad.
9. Permitir la asociación de terceros en algunas áreas.
10. Mantener unidad de dirección y control financiero.
11. Mantener unidad de criterio en las políticas de personal.
12. Poder hacer planeación estratégica a largo y corto plazo de todas las organizaciones.
13. Facilidad de creación de nuevas empresas.”

c) Discusión y primer análisis del proyecto y sus posibilidades, con esa junta directiva en Cali (julio de 1979).

d) Presentación del proyecto por parte de la Presidencia y de la junta directiva a los gerentes, directores y demás ejecutivos responsables de los distintos negocios y áreas o divisiones administrativas, técnicas o de servicios, (agosto de 1979).

a) Visitas realizadas en diferentes oportunidades (junio a diciembre de 1979) a las dependencias de Carvajal en Cali, Yumbo, Santander de Quilichao, Popayán y Bogotá y a los centros que atiende la Fundación Carvajal en los barrios La Fortaleza y Andrés Sanín en Cali, así como a las oficinas de DESAPP.

f) Entrevistas con el personal ejecutivo de los niveles más altos, todas ellas realizadas en un ambiente de confianza y franqueza que facilitó permanentemente la percepción de las

inquietudes, los conceptos y las iniciativas de las personas responsables de las distintas áreas, no sólo en lo tocante con ellas mismas, sino con sus relaciones recíprocas y con la organización en general (junio a diciembre de 1979)

En su orden recibí información, ideas y sugerencias de las siguientes personas individualmente o reunidas en grupos:

Drs. Jaime y Alberto José Carvajal, en Bogotá, Presidente y Miembros de la junta directiva, en Cali.

Dr. Pedro José Ángel, Vicepresidente Financiero, en Cali

Ing. Darío Chaves, gerente de la División de Formas Continuas, en Cali.

Administrador de Negocios, Bernardo Jiménez, Director Nacional de Contabilidad, en Cali.

Sr. Alfonso Beron V., gerente de la División de Empaques e Impresos Comerciales, en Cali.

Sr. Francisco Cruz, gerente de la División de Existencias y Control de Inventarios, en Cali.

Dr. Francisco Piedrahita, gerente del Departamento Comercial de Papelería, en Cali.

Dr. Carlos Alberto Franco, gerente de la división de Impresión de Publicaciones, en Cali.

Dr. Guillermo Holguín, gerente del Sector de Exportaciones y Productos especiales, en Cali, Santander y Popayán.

Sr. Hugo Barreto, gerente de la División de Laminados y Empaques Flexibles, en Cali.

Sr. Fermín Toro, gerente de la División de Valores, en Cali.

Sr. Carlos Alberto Peña, gerente de la División de imprenta y Visipac y autoadhesivos, en Cali.

Srs. Francisco Piedrahita (Papelería), Jorge Botero (Maquinas y equipos de oficina) y Raúl Canal (Equipos de Control y comunicación), en Cali.

Srs. Abelardo Arboleda (Vicepresidente Financiero Adjunto). Sabas Pretelt (Presidente de Valores) y Álvaro Cohen (gerente General del Distrito de Bogotá, en Bogotá.)

Sr. Fabio Cabal, gerente de Publicar Ltda., en Bogotá

Sr. Carlos Alberto Velasco, Director Nacional de Personal, en Cali.

Sr. Luis Alfonso López B., Director del Departamento Técnico, en Cali.

Economista Raúl Hurtado, Director del Departamento de Costos y presupuesto, en Cali.

Sr. Pedro Cabrales, gerente del Departamento Comercial de Equipos para procesamiento de datos, en Cali.

Sr. Camilo Botero, Director del Sector de mecánica y Mantenimiento, en Cali.

Sr. Gustavo Caicedo, Coordinador de Estudios de Inversión, en Cali.

Sr. Jairo Olano, gerente Adjunto de Personal, en Cali.

Dr. Jorge Hernando Carvajal, Director de la Oficina de Estudios Técnicos, en Cali.

Dr. Jaime Carvajal, Presidente junta directiva de Carvajal S. A., en Cali.

Sr. Gabriel Restrepo, Vicepresidente de la División de Comercio, en Cali.

Drs. Pedro J. Ángel, Jaime Jiménez y Alberto Bonilla, en Cali.

Dr. Humberto Serna, gerente de Edinorma Ltda. y Cía. S.C.A., en Bogotá.

Dr. Gabriel Sardi, Director de DESAPP, en Cali.

Presidente de Carvajal S. A. y demás Miembros de se junta directiva, en Cali (Reunión en Las Nieves).

### III. Alternativas

La información obtenida de la manera descrita en el punto anterior, el estudio de los estatutos de Carvajal S. A., de sus compañías asociadas y de sus empresas filiales, la consideración de las normas legales vigentes en el país, de su régimen fiscal y el estudio comparativo de las normas estatutarias y de los sistemas organizacionales de otros grupos de empresas colombianas y el repaso de experiencias personales, me llevan a considerar dos alternativas básicas, a saber:

Primera: Conservar esencialmente la organización actual, instrumentando simplemente las prácticas administrativas y de manejo a medida que las circunstancias lo hagan recomendable, tal como se ha venido haciendo.

Segunda: Crear una compañía cúpula, o sociedad inversionista (holding company) que permita agrupar bajo su control total las distintas compañías que hoy existen, inclusive a Carvajal S. A. y otras nuevas o las en que Carvajal S. A. pueda eventualmente sustituirse.

Es de advertir que una alternativa no excluya necesariamente la otra, sino que pueden coexistir y que a lo que en la segunda puede constituir cambio o innovación puede y debe llegarse en forma paulatina.

Para los efectos de la presentación de estas ideas me refiero a la primera alternativa como “Carvajal S. A.” y a la segunda como “compañía cúpula”, procurando establecer las ventajas e inconvenientes de una y otra desde distintos ángulos o puntos de vista que considero deben ser los principales enfoques del asunto en estudio y que, a mi modo de ver, concurren todos ellos a la proyección futura encaminada a lograr los objetivos enumerados en el télex del 12 de junio transcrito en el Literal b) del Capítulo II de esta comunicación.

Dichos puntos de enfoque son los expuestos a ustedes en nuestra última reunión en Las Nieves así:

- A. El accionista
- B. La dirección
- C. La administración
- D. El trabajador
- E. El cliente
- F. El Estado

A. El accionista

En un grupo de empresas como las que ustedes dirigen es esencial la armonía entre los accionistas para garantizar no sólo la estabilidad sino su prosperidad.

Siendo de todos modos imposible la igualdad de participación, de propósitos y de criterios de los accionistas, es sí conveniente, por no decir necesario, el que no se sitúen los propietarios de la empresa en posiciones antagónicas para que se pueda mantener aquella esencial armonía.

Esta última ha sido la situación tradicional en Carvajal no obstante la inevitable condición de desigualdad de los propietarios.

Considerada en primer lugar la situación actual, debemos distinguir en el grupo dos clases de accionistas a saber: la Fundación Carvajal y los demás accionistas, personas naturales o jurídicas, vinculados todos a un grupo familiar.

Los intereses de uno y otro grupo son diferentes pero no antagónicos y, por el contrario, a todos les ha sido grato e importante el progreso de la Fundación y el ver cumplidos sus objetivos en el campo asistencial. Sin embargo, pensando en el futuro y en la estabilidad de los negocios de Carvajal, deben considerarse objetivamente las diferencias actuales y eventuales entre la Fundación y los demás accionistas y, aún más, deben tenerse en cuenta las ventajas que para algunos de los accionistas, distintos de la Fundación, representa la presencia de ésta como partícipe en la propiedad de la empresa, tanto como las desventajas que para algunos pueda representar ahora o en el futuro dicha participación.

Para explicar lo anterior, basten algunas de las muchas consideraciones que pueden hacerse en torno a este asunto.

El interés de la Fundación de obtener grandes dividendos, para ella exentos de impuestos, es bien distinto del de otros accionistas con rentas de ingresos diferentes para quienes puede ser preferible una mayor capitalización de las utilidades repartibles de la empresa; en cambio, el mayor interés de la Fundación de percibir considerables dividendos para mantener y aumentar su acción social, puede concurrir con la conveniencia de algunos accionistas sin otras rentas, que requieren dividendos altos no solo para atender a sus necesidades, sino para no incurrir en una situación fiscal que disminuya sus entradas al colocarlos en el caso del pago de gravámenes por concepto de renta presuntiva.



Esta comparación de accionistas no ha significado problemas hasta al presente, dados el espíritu de los propietarios en las asambleas y su actitud permanente frente a la empresa, y la orientación también constantemente adoptada por las directivas, pero considero que la eventualidad de cambios debe tenerse presente para tratar de evitar los que pudieran ser desfavorables en el futuro.

En relación con este punto concreto, para mí el más delicado de cuantos trato en este informe, me permito sugerir que, sin alterar el propósito que animó a los creadores de la Fundación y que persiste noblemente en sus directores actuales y en sus consocios, se trate de alcanzar paulatinamente estos dos objetivos:

1. Diversificar los bienes patrimoniales de la Fundación, haciendo que sus acciones en Carvajal S. A. representen un porcentaje menor del actual, y
2. Buscar que la Fundación sea, directa o indirectamente, acreedora de la empresa, de manera que parte de lo que hoy percibe por concepto de dividendos pueda sustituirse por intereses sobre préstamos que tendrían, de una parte, la ventaja de ser graduales de acuerdo con la situación del mercado de capitales y, de otra, la de permitir una capitalización por lo menos igual a los impuestos que se economizaría la compañía, al ser tratados fiscalmente dichos créditos como gastos deducibles. En este punto considero que se debe buscar un razonable equilibrio en la posición de la Fundación como accionista y como acreedora, en beneficio de ella, de la empresa y de los demás accionistas.

Hasta aquí me refiero a los que podríamos llamar accionistas actuales del grupo y paso a tratar de los accionistas que pueda éste tener en el futuro y que, para hacer claridad en los conceptos, podríamos dividir, sin perjuicio de la crudeza del primer término, en dos categorías:

1. Accionistas indeseables (en Carvajal S. A. o en la compañía cúpula), y

2. Accionistas deseables o convenientes (especialmente en la compañía cúpula o en algunas de sus compañías subordinadas).

Dentro del ordenamiento actual de nuestras normas legales, es teóricamente inevitable la aparición de la primera clase de estos nuevos accionistas y es más probable en la medida en que se subdivida la propiedad de la empresa y se acentúen las diferencias de intereses y necesidades entre los demás partícipes en el grupo. Y es también mayor o menor el peligro que implican estos nuevos accionistas, según lleguen a la empresa con diferentes propósitos como podrían ser, entre otros, los siguientes: obtener información que puede ser empleada en perjuicio del grupo; adquirir capacidad de manipular el mercado y graduar la competencia en el mismo; tener acceso a recursos financieros para objetivos distintos de los que interesen al grupo; utilizar en forma inequitativa activos intangibles como el prestigio de la empresa; aumentar su cuota de poder en la comunidad civil, política y de negocios, etc.

En la organización actual es imposible evitar que cualquier accionista, al traspasar sus acciones, dé lugar a la presencia en el grupo de esta clase de socios, pues cualquier restricción estatutaria a la capacidad de disponer de las acciones sería contraria a la necesidad de determinar periódicamente el valor fiscal de las mismas.

En este punto cabe, por contra, hacer la anotación de que el alto porcentaje de participación de la Fundación en el capital actual, hace que la empresa sea menos atractiva para los inversionistas que quisieran llegar a ella con propósitos o intenciones como los descritos atrás.

Por lo que hace a la segunda clase de posibles futuros nuevos accionistas, deseables o convenientes para el grupo, sería este el caso, por ejemplo, de la persona o sociedad dueña de la patente, de los conocimientos técnicos, del acceso al mercado, etc., que apareciera altamente recomendable para impulsar alguno de los negocios.

Sin extenderme en muchas otras consideraciones que podrían hacerse en este aparte de “EL ACCIONISTA”, resumo mis opiniones de la manera siguiente:

Compañía cúpula vs. Carvajal S. A.

A la larga mejor para todos los accionistas la compañía cúpula organizada como sociedad inversionista. Si acaso llegan a ella accionistas indeseables, tendrían acceso a la información en ella y no a la detallada de los distintos negocios que la integren, por una parte, y, por otra, los accionistas deseables o convenientes para algún negocio en particular, podrían ubicarse únicamente en el mismo.

Finalmente, aquí cabe anotar que fuera deseable, para mantener la armonía entre los propietarios de la empresa y dificultar el acceso a la misma de personas distintas, el que la mayoría de los accionistas de la compañía cúpula fueran personas jurídicas, organizadas en sociedades de personas en las que sí es posible establecer restricciones o limitaciones sustanciales al derecho de disponer de sus acciones o cuotas sociales, tal como se ha hecho en algunas de las llamadas por ustedes “compañías o sociedades satélites”.

B. La dirección

El crecimiento y la diversificación de los negocios del grupo han llevado a que confluyan y se concentren en sus directivos, tal como hoy está organizado, informaciones y necesidades de adoptar políticas y tomar decisiones que, a mi modo de ver, resultan excesivas, congestionan la dirección y le restan capacidad, dada la cantidad de asuntos importantes y heterogéneos a que tiene que atender.

Compañía cúpula vs. Carvajal S. A.

Sin extenderme en este punto, considero que se hace recomendable la organización de una compañía cúpula que permita una más adecuada distribución de las funciones y de la acción

de las directivas, tanto en la compañía inversionista propiamente dicha como en las compañías subordinadas a ella, inclusive con participación, en una y otras, de personas de fuera del grupo que permiten al mismo tener una perspectiva muy amplia, no sólo de sus negocios, sino de la situación y proyecciones de la comunidad.

Desde luego que las anotaciones anteriores valdrían casi igualmente si las labores directivas dentro de la organización existente se distribuyen y comparten a través de comités ejecutivos o de otros organismos que eventualmente actúan por delegación de la junta y se sustituyan parcialmente a ella. Sin embargo, no creo que alcance a ser el mismo el sentido de responsabilidad de un comité que esté siempre en condiciones de recurrir en última instancia a los directores responsables legal y estatutariamente de la empresa, que el de los miembros de la junta directiva de una compañía subordinada de cuya vida y desarrollo ellos deban hacerse cargo.

### C. La administración

Actualmente la organización se maneja administrativamente haciendo responsables y relativamente autónoma a los ejecutivos que deben realizar las políticas trazadas por las directivas para los distintos negocios, servicios administrativos y soportes técnicos. Este sistema ofrece la ventaja de que puede graduarse a medida que las circunstancias lo hagan recomendable y puede acentuarse el sentido de responsabilidad a que se llega por delegación en la medida en que los administradores se capaciten y se promueven dentro de la empresa.

Sin embargo, resulta imposible que los administradores así organizados no se sientan en todo momento muy próximos a una dirección única y en la que finalmente reposa la capacidad de decisión, produciéndose en la práctica interferencias de esta dirección suprema y también eliminándose de hecho una serie de instancias que se cumplen cuando se trata de organizaciones autónomas y directamente responsables, hasta el final del logro de sus objetivos.

La presencia de la dirección central en cada negocio particular, implica una limitación a las iniciativas de los administradores y demás personal responsable de la organización seccionalizada por exceso de las oportunidades que tienen de recurrir a la autoridad superior.

Compañía cúpula vs. Carvajal S. A.

En lo que toca con las prácticas administrativas propiamente dichas, parece ser lo más recomendable el sistema de la compañía cúpula o uno paralelo o casi equivalente al mismo, que no sería diferente del de enfatizar la responsabilidad de los ejecutivos de la empresa y del de reforzar los comités ejecutivos o asesores que sustituyen en gran parte y por delegación a los directivos actuales.

D. El trabajador

El sistema de administración del trabajo y de relaciones con el personal que hoy existe en Carvajal, puede considerarse como algo casi perfecto en nuestro medio y, analizado desprevenida y objetivamente, como algo firmemente establecido sobre bases infórmales que contrastan con el ordenamiento metódico y legalista de uso común en la mayor parte de las empresas del país.

El manejo centralizado de las políticas de personal y la cuidadosa conversación de criterios de un profundo contenido social, hacen posible que imperen en Carvajal este sentido informal de las relaciones laborales y el reconocimiento por otra de los trabajadores de la justicia con que se maneja su situación en la empresa y la igualdad de oportunidades que en cada circunstancia se les proporciona, no sólo para su desempeño dentro del grupo, sino para su promoción social y familiar.

Más aún, las políticas de personal hoy adoptadas, hacen posible inclusive el establecimiento sin conflictos de diferencias salariales y prestacionales entre algunos de sus trabajadores, tal como ocurre con el personal vinculado en Popayán, Santander de Quilichao y Ginebra, diferencias establecidas y entendidas como necesarias para la estabilidad y progreso de algunos negocios y que redundan en primer término en beneficio de esos grupos de trabajadores y de las comunidades locales.

Compañía cúpula vs. Carvajal S. A.

En lo tocante con el personal al servicio de la empresa y el mantenimiento de políticas que tradicionalmente lo han favorecido en forma mucho más amplia que en otras empresas que pudieran compararse con las del grupo, parece recomendable el sistema actual de Carvajal S. A.

Sin embargo, debe considerarse en este punto la relativa ventaja que implica el sistema de la compañía cúpula que alejarle eventualmente la posibilidad de una declaratoria de unidad de empresas, que en último término perjudicaría a los trabajadores ubicados en zonas en donde son precisamente las diferencias salariales y prestacionales las que hacen posible el establecimiento y funcionamiento en ellas de esos negocios.

Debo hacer énfasis en que el sistema de compañía cúpula y empresas subordinadas simplemente aleja la posibilidad de definición de la unidad de empresas, por cuanto no obstante las normas legales existentes, es este un asunto que no puede desligarse totalmente de la actitud política del Gobierno y de los trabajadores, en cada momento.

E. El cliente

Hablar de “El Cliente” es aquí una manera de hacer referencia al mercado. Dentro del sistema actual de los negocios del grupo, es atendido por la organización centralizada de

Carvajal S. A., a pesar de su dispersión y de las diferencias muy grandes de sus actitudes y costumbres en las distintas regiones del país.

Concentrada en una sola empresa toda la capacidad de definir políticas de mercadeo y ventas, de atender la clientela y de corresponder a sus requerimientos, es imposible alcanzar niveles óptimos de eficiencia y un aprovechamiento máximo de la capacidad del mercado en las distintas zonas del país.

Compañía cúpula, vs. Carvajal SA.

Soy de opinión, en relación con el mercado, que es preferible el sistema de la compañía cúpula con empresas filiales que puedan en todo momento modular geográficamente su actividad y acomodarse a las circunstancias y condiciones de las distintas zonas atendidas por la compañía.

F. El Estado

Personificación jurídica de la nación es, la del Estado, presencia permanente en todos los aspectos de la vida empresarial y sería interminable hacer consideraciones acerca de sus relaciones con los accionistas, los directores, los administradores y los clientes, compradores o usuarios de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Por ello me refiero únicamente a algunos aspectos que tocan con los más importantes planteamientos iniciales del presente estudio.

A través de la tributación, participa el Estado en los beneficios de la empresa y resulta doblemente costoso para los accionistas particulares y en menor grado gravoso para la Fundación. Pero, al mismo tiempo, incorporado una serie de negocios en el esquema actual de Carvajal S. A. y ubicándose los nuevos que se proyectan dentro de la misma organización centralizada, eventualmente puede el Estado, por razón de los mecanismos fiscales imperantes, convertirse en entidad que subsidie dichos negocios en las etapas de

realización, ejecución y puesta en marcha que, en muchos casos, dan lugar a pérdidas cuantiosas durante mucho tiempo. Estas pérdidas se confunden hoy en la cuenta única de resultados y disminuye los gravámenes en forma más favorable y bien distinta de la que correspondería al tratamiento fiscal de una empresa nueva e independiente, que para efectos tributarios habría de diferir sus pérdidas en períodos muy largos y no a medida que se produzcan.

No puedo, en este punto, dejar de lado la consideración muy importante de que, desde el punto de vista de las obligaciones fiscales de los accionistas de Carvajal S. A., es también de la mayor importancia y conveniencia el mantener viva esta compañía que acumuló en el pasado una serie de reservas que ya pagaron impuestos y que pueden repartirse y se reparten de hecho a los socios en forma periódica y paulatina, altamente conveniente desde el punto de vista de sus causaciones con el fisco.

Compañía cúpula vs. Carvajal S. A.

Enfocada la comparación en lo que hace e las relaciones fiscales con al Estado, parece lo más conveniente un sistema combinado de compañía inversionista nueva, y, al menos por un tiempo, de Carvajal S. A.

Con base en las anotaciones y consideraciones anteriores, me permito sugerir que se ordene la acción futura de organización del grupo de empresas de Carvajal, en la forma siguiente:

Primer paso:

A realizarse de inmediato así:

a) Continuar lo política de aumentar la capacidad de orientación y administración propia de cada negocio, departamento o división, mediante:



1. Delegación muy amplia en los distintos comités, de la mayor parte o de muchas de las funciones propias de una junta directiva.

2. Conformación de comités con personas de dentro y de fuera de la empresa, y

3. Continuar responsabilizando cada día más a los gerentes y directores de los distintos negocios, departamentos o divisiones.

b) Revisar permanentemente los criterios para la fijación de la contribución de los distintos negocios a las inversiones y gastos que demanden la presidencia, la dirección general y las dependencias de servicios comunes de todos o a algunos de los negocios.

c) Separación jurídicamente completa o acordada internamente, como un proceso experimental o de simulación, de la división de comercio. A este respecto se me ocurre que cabría experimentar, sin riesgo alguno de dificultar una eventual marcha atrás, simplemente el poner a operar la división de comercio como si se tratara de una empresa distinta, regida por unos estatutos iguales a los que hoy son la carta fundamental de Carvajal S. A.

Si esta que llamo “simulación” de separación se intenta, deberá estudiarse, alternativamente, si conviene que la misma conlleve una separación contable y administrativa de sus recursos financieros, pues en el curso de la toma de opiniones de los distintos funcionarios, puede observar criterios encontrados en cuanto a que si es preferible para efectos de las relaciones con las entidades financieras el mantener un manejo centralizado y unificado de todos los recursos, o si, por el contrario, se facilitan esas relaciones y se generan más facilidades de crédito a través de fondos y recursos manejados separadamente.

d) Completar estudios para determinar la conveniencia de instalar definitivamente a FORCO en Bogotá.

e) Adscribir definitivamente el negocio de imprenta a la división de empaques e impresos comerciales o separarla de Carvajal S. A., creando con la parte necesaria de ciertos activos, una compañía completamente nueva, que no se confunde con Carvajal S. A., para que pueda competir en el mercado en condiciones más favorables.

Podría aquí estudiarse también la conveniencia de una asociación con terceros, que manejaran el negocio de imprenta en forma completamente independiente.

f) Planificación para la instalación sucesiva de equipos de personalización de cheques y manejo de otros valores en las principales ciudades del país.

Segundo Paso:

Creación de la compañía cúpula (holding company) compuesta en esencia por los actuales accionistas de Carvajal S. A., manteniendo individualmente o en grupos los mismos porcentajes de participación que hoy tienen, para no producir situaciones de desigualdad.

Volviendo atrás, fuera deseable el que los accionistas de la nueva sociedad inversionista se organizaran en sociedades de personas en las que como quedó dicho, es posible restringir en mayor grado la capacidad de disponer de sus acciones o cuotas sociales.

Luego debería la compañía cúpula o sociedad inversionista, adquirir el control de las compañías filiales o subordinadas hoy existentes, tales como Publicar, Musicar, Edinorma, Forco, Envasol, y, si se establece ésta, Imprenta. Estas compañías así agrupadas y controladas por la compañía cúpula, trabajarán paralelamente y en coordinación con Carvajal S. A. que, desprendida Jurídicamente de aquellas, continuaría dueña de los negocios que corresponden a su división industrial, a su división comercial, mientras esté separada definitivamente y no “simuladamente”, y a su división de ensamble.

Considero que mantener agrupadas, al menos inicialmente, en Carvajal S. A. esas divisiones y particularmente la división industrial que hoy comprende los negocios de litografía, valores, formas continuas, flexa, imprenta, impresión de libros y revistas, visipac, autoadhesivos, negocios especiales, etc., es conveniente, mientras no se haga necesario separar alguno de estos negocios para admitir en él, constituido en sociedad subordinada a la compañía cúpula, terceros socios que no convenga que participen en todas las del grupo, sino en aquella a la cual puedan aportar algo tan especial como conocimientos, patentes, marcas de fábrica, etc.

Este grupo de negocios contenidos en Carvajal S. A. están interrelacionados como transformadores, convertidores o impresoras de papel, cartón y similares, y sin que estrictamente correspondan todos al sector de artes gráficas, llegan a los mismos clientes o mercados, por una parte, y, por otra, disponen dentro de Carvajal S. A. de informaciones, servicios técnicos, respaldo administrativo y apoyo financiero que no podrían proporcionarse en la misma calidad, sino a costos mucho más altos y seguramente desvirtuando la coordinación hoy existente en la compañía.

Considero que al agrupar las compañías filiales o asociadas que hoy existen, debería también establecerse una dependencia de la compañía cúpula de las empresas comprendidas en la división internacional de Carvajal.

Tercer Paso:

Medidos los resultados obtenidos en los pasos anteriores y si ello hace recomendable, podría finalmente traspasarse a la compañía cúpula el control total de Carvajal S. A., conservando, por las razones expuestas, la entidad Jurídica y administrativa de esta última.

Consideraciones Finales

Juzgo que, en cualquiera de las instancias anteriores, es fundamental mantener firmemente asociado a los distintos negocios el nombre de Carvajal, cuya tradición y prestigio constituyen un activo intangible que en todo momento debe usarse de la mejor manera posible, no obstante la conveniencia de establecer en el mercado, como se ha venido haciendo, otras marcas o nombres comerciales.

Sugiero también la conveniencia de que en el movimiento o traspaso de acciones a que habría lugar si se adoptaran las sugerencias en el primero y segundo pasos descritos, no se cubra a los accionistas todo su valor, sino que se establezca en las transacciones un pasivo de la compañía a favor de los dueños, proporcional a su participación en ella y que permita, al menos por algún tiempo y mientras rija en Colombia el sistema de la doble tributación, el pagarles no sólo dividendos sino intereses, lo cual implicaría un beneficio fiscal para la empresa sin modificar desfavorablemente la posición tributaria de sus dueños.

Ruego a ustedes tomar las anteriores anotaciones y opiniones como las primeras impresiones de quien ha querido mirar su organización desde un punto de vista general, en ningún caso técnico o especializado, con la mayor objetividad y sin prejuicio alguno distinto del de la admiración por su empresa y un afecto siempre cultivado con sinceridad por la familia Carvajal.

Quiero agradecerles la confianza con que en todo momento han distinguido a mi familia y a mí, y suscribirme una vez más como su amigo y servidor.

Juan Gonzalo Restrepo L.<sup>373</sup>

---

<sup>373</sup> Universidad EAFIT, Sala de Patrimonio Documental, JGRL-05/2 ff. 9-28.

## ÍNDICE TEMÁTICO, TOPONÍMICO Y ONOMÁSTICO

### A

- Acción Católica Arquidiocesana, 181  
Aerotaxi, 88  
Agricultura, 28, 29, 46, 74, 78, 87, 113  
Agroindustria, 52, 78, 79, 85, 86, 88, 155  
Agropecuaria, 6, 7, 103, 104  
Alemania, 10, 143, 157  
Algodón, 10, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 92  
Algodonales El Cedro Ltda., 86, 87, 89, 91  
Almabanco, 98  
Almabic, 98  
Almacafé, 98  
Almacén Ancla S. A., 94  
Almacén Antioquia, 56  
Almacén El Dollar, 56, 58  
Almacén Jorge H., 5, 59, 61, 63, 64, 65  
Almacén Nueva York, 56  
Almacenar, 98  
Almacenes Flamingo S. A., 5, 52, 58, 59, 60, 63, 64, 65, 66, 73, 77  
    Fondo de empleados y obreros de Almacén Flamingo Limitada y de Jorge H. Restrepo y Compañía Limitada (FORJANDO), 101  
Almacenes Generales de Depósito Mercantil S. A., 98  
Almacenes La Primavera, 25, 72, 77, 91, 92  
Almagrario, 98  
Aloccidente, 98  
Alpopular, 98  
Álvarez Carrasquilla, Alberto, 14  
Álvarez Carrasquilla, Antonio José, 14  
Álvarez Carrasquilla, Manuel José, 160  
Álvarez Morales, Víctor, 4, 23, 121  
Andes, 162  
Andrade, Luis Ignacio, 43  
Ángel Escobar, Alejandro, 46, 95  
Ángel Escobar, Gabriel, 18, 94, 95, 99, 106  
Ángel Jaramillo & Compañía, 16  
Ángel Londoño, Alejandro, 99  
Ángel Villa, Carlos, 99, 100  
Ángel Villa, Gabriel, 100  
Ángel Villa, Ricardo, 99  
Ángel, Alejandro e Hijos, 21, 124  
Ángel, Concha viuda de Jaramillo, 20  
Ángel, Pedro J., 198  
    Ángel, Pedro José, 196  
Antioqueños, xi, 2, 61, 67, 69, 71, 72, 93, 113, 114  
Antioquia, xi, xii, xiii, 5, 7, 8, 9, 10, 39, 46, 48, 51, 53, 59, 65, 66, 67, 69, 70, 79, 81, 84, 89, 93, 99, 112, 113, 114, 115, 116, 120, 160, 180, 182, 184  
Aracataca, 81, 84  
Arango Arango, Jorge Luis  
    Jorge L. Arango & Compañía, 119  
Arango Carrasquilla, Jorge, 94  
Arango M., Juan B., 14  
Arango Tamayo, Darío, 105  
Arango y Villegas, 117  
    Compañía de Gaseosas Arango y Villegas, 119  
Arango, Mario, 98  
Arbeláez Ospina & Compañía, 119  
Arbeláez, Eduardo, 94  
Arbeláez, Mariscal & Compañía, 118  
Arboleda, Abelardo, 197  
Arcila Arango & Compañía, 117  
Arcila, Tisnés & Compañía. Véase Fábrica de Fósforos y Velas Arcila, Tisnés & Compañía  
Aristizábal M., Jorge, 100  
Armenia, 73  
Armero, 81, 82, 84  
Arriería, 69  
Asociación Colombiana de Agencias de Publicidad (Acap), 65  
Asociación Nacional de Industriales (Andi), 1, 6, 23, 24, 46, 89, 94, 105, 184  
Asociación Pequeño Teatro de Medellín, 185  
Avianca S. A., 88, 89

### B

- Bajo Magdalena, 81  
Banco Alemán Antioqueño, 23, 93  
Banco Bananero del Magdalena, 98  
Banco Cafetero, 96  
Banco Comercial Antioqueño, 23, 93, 105, 106  
Banco Comercial de Barranquilla, 98  
Banco de América Latina, 98  
Banco de Bogotá, 93, 98  
Banco de Caldas, 98  
Banco de Colombia, 93  
Banco de Construcción y Desarrollo, 98  
Banco de la Costa, 98  
Banco de la República, 6, 43, 44, 51, 180

Banco de la Sabana, 98  
 Banco de los Andes, 98  
 Banco de Occidente, 98  
 Banco de Oriente, 98  
 Banco Ganadero, 97  
 Banco Hipotecario Popular, 98  
 Banco Industrial Colombiano (BIC), 5, 39, 94, 95, 96,  
     97, 99, 100, 101, 102, 103, 106, 189  
     Fondo de Empleados del BIC (FEBIC), 100  
 Banco Mundial, 126, 144  
 Banco Panamericano, 98  
 Banco Prendario Nacional, 97, 98  
 Bancolombia, 108  
 Bank of América, 98  
 Barranca, 84  
 Barranquilla, 3, 84, 98, 105, 107, 120, 121  
 Barreto, Hugo, 196  
 Barrios obreros  
     Aranjuez, 21  
     Berlín, 21  
     Manrique, 21  
     Pérez Triana, 21  
     Quijano, 21  
 Bavaria, 52  
 Bedout del Valle, Jorge L. de, 34, 94, 100, 135  
     Félix de Bedout e Hijos, 94, 117  
 Beethoven, Ludwig van, 157  
 Bello, 73, 80, 115  
 Bernal Bernal, José María, 42, 43, 76, 94, 95  
 Bernal, Pablo, 76  
 Beron V., Alfonso, 196  
 Betancur Campuzano, Cayetano, 60  
 Biografía, ix, xiv, 4, 9, 23  
 Bogotá, 19, 30, 34, 42, 43, 45, 46, 47, 58, 60, 76, 77, 83,  
     98, 100, 117, 120, 121, 123, 149, 184, 185, 186, 194,  
     195, 197, 209  
 Bogotazo, 42, 43, 46, 47, 74  
     Reconstrucción de Bogotá, 43, 44, 45, 46, 47  
 Bolívar, 73, 88  
 Bolsa de Bogotá, 184  
 Bonilla, Alberto, 198  
 Bosque de la Independencia, 15, 17  
 Botero Herrera, Fernando, 15  
 Botero Restrepo, Hernando, 29, 30, 34, 35, 36, 38, 184  
 Botero Soto, Roberto, 95  
 Botero, Alejandro, 34  
 Botero, Jorge, 197  
 Boyacá, 81, 84  
 Bucaramanga, 120

Buenaventura, 25  
 Búfalo (EEUU), 31  
 Buga, 81, 85, 107

## C

Cabal, Fabio, 197  
 Cabrales, Pedro, 197  
 Cadena Radial Colombiana (Caracol), 63  
 Café, xi, 12, 24, 50, 75, 78, 113, 114, 117, 121  
 Caficultura, x  
 Caja del Seguro Social, 99  
 Calamar, 84  
 Calcetería Pepalfa, 52, 65, 94, 107  
 Caldas, x, 14, 81, 112, 115  
 Cali, 55, 85, 105, 120, 184, 195, 196, 197, 198  
 Calzado La Corona, 58  
 Calzado Rey Sol, 118  
 Cámara de Comercio de Medellín, 6, 10, 71, 181  
 Camel (Vestidos), 55, 56, 57  
 Camisería Francesa, 58  
 Campohermoso, 84  
 Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, 159  
 Canadá, 36  
 Canal, Raúl, 197  
 Cañasgordas, 84  
 Capuz, Miguel, 65  
 Cartagena, xi, 84, 105  
 Cartago, 120  
 Carvajal S. A., 6, 110, 111, 184, 193, 195, 198, 199,  
     200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211,  
     212  
 Carvajal Sinisterra, Jaime, 193, 194, 196, 198  
 Carvajal, Alberto José, 193, 194, 196  
 Caser del Oriente Cercano, 184  
 Castro Monsalvo, Pedro, 46  
 Cementos del Cairo S. A., 107  
 Cementos del Valle, 52  
 Cementos El Cairo, 39  
 Centro de Estudios Superiores para el Desarrollo  
     (CESDE), 6, 181  
 Cereté, 81, 84, 87, 88  
 Cervecería Águila de Oro, 115  
 Cervecería Antioqueña, 17, 115  
 Cervecería Kúper, 118  
 Cervecería Libertad, 118  
 Cervecería Unión S. A. (Cervunión), 94, 106  
 Cesar, 81  
 Chapman & Compañía, 125

Chapman, Francisco, 130  
 Charalá, 84  
 Chaves, Darío, 196  
 Chicago, 36, 142  
 Child, Jorge, 98  
 Chircal Moderno, 14, 118  
 Chocolate Chaves, Santafé y Tequendama, 123  
 Chocolate Cruz Roja, 119  
 Chocolatería La Estrella, 118  
 Chocolatería La Herradura, 117  
 Ciénaga, 84  
 Cine Colombia, 21, 94  
 Clase obrera, 12, 21, 25, 51, 120, 125, 147, 195  
 Club Campestre, 18  
 Club de Banqueros de Bogotá, 109  
 Club de Roma, 185  
 Club Unión, 48, 77, 180  
 Cock Parra, Carlos, 14  
 Cock, Bernardo, 94  
 Coello, 84  
 Cofiagro, 98  
 Cohen, Álvaro, 197  
 Colcarburos, 108  
 Colciencias, 160  
 Colegio San Ignacio, 4  
 Colonización, xii, 113  
 Comercio, x, xii, 8, 10, 11, 12, 18, 23, 25, 37, 38, 39, 40, 42, 49, 53, 55, 57, 58, 59, 60, 67, 68, 69, 70, 72, 77, 92, 112, 113, 116, 120, 122, 155  
     Crédito, 5, 11, 36, 63, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 83, 114, 153  
     Crédito (Club), 63, 64, 65, 66, 71, 72  
 Compañía Algodonera Colombiana, 81  
 Compañía Americana de Química Industrial, 118  
 Compañía Antioqueña de Tabaco, 117  
 Compañía Antioqueña de Tejidos, 79, 115  
     Fábrica de Tejidos de Bello, 79, 80  
 Compañía Antioqueña de Tejidos (2), 118  
 Compañía Cerámica Antioqueña, 112  
 Compañía Colombiana de Pavas Tropicales, 119  
 Compañía Colombiana de Seguros S.A., 124  
 Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco), 6, 23, 48, 52, 117, 118, 121, 183  
 Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer), 6, 52, 58, 82, 83, 85, 94, 106, 116, 184, 192  
     Alejandro Echavarría Limitada, 58  
 Compañía Constructora & Urbanizadora, 14  
 Compañía Constructora del Barrio Aranjuez, 14  
 Compañía de Aceites El Cometa, 118  
 Compañía de Cemento Argos S. A., 52, 94, 106  
 Compañía de Chocolates San Bernardo, 118  
 Compañía de Empaques S. A., 182  
 Compañía de Escobas y Cepillos, 118  
 Compañía de Explosivos, 117  
 Compañía de Fósforos de J. M. Jaramillo e Hijos, 117  
 Compañía de Gaseosas Arango y Villegas. *Véase* Arango y Villegas  
 Compañía de Hilados y Tejidos de Caldas, 118  
 Compañía de Hilados y Tejidos de Rosellón, 117  
 Compañía de Impermeables Colombia, 118  
 Compañía de Industrias Químicas, 118  
 Compañía de Pequeñas Industrias, 118  
 Compañía de Productos Respin S. C. A., 183  
 Compañía de Tejidos de Jericó, 117  
 Compañía de Tejidos Medellín, 79, 115  
 Compañía de Tejidos Unión (Tejidunión), 58, 118  
 Compañía del Zarkol, 118  
 Compañía Harinera Antioqueña, 117, 119, 120  
 Compañía Industrial Colombiana, 118  
 Compañía Industrial de Cigarrillos, 116  
 Compañía Industrial Unida de Cigarrillos, 117  
 Compañía Manufacturera de Camisas y Cuellos, 118  
 Compañía Manufacturera de Cigarrillos, 117, 119  
 Compañía Mutuaria, 14  
 Compañía Nacional de Chocolates, 94, 106, 117, 122, 123, 124  
 Compañía Nacional de Fósforos Olano, 117  
 Compañía Nacional de Manufacturas, 118  
 Compañía Nacional de Puntillas, 14, 118  
 Compañía Suramericana de Seguros, 6, 94, 106, 108, 124, 181, 192  
 Compañía Tabaquera El Indio, 119  
 Compañía Textil de los Andes (Fatelares), 85  
 Compañía Tipográfica, 117  
 Compañía Unida de Caldas, 115  
 Compañía Unida de Jabones Inextra S. A., 183  
 Compañía Urbanizadora de La América, 14  
 Compañía Urbanizadora de Medellín, 14, 18  
 Compañía Urbanizadora del Norte, 14  
 Confecciones Atlantic, 58  
 Confecciones Colombia S. A., 53, 54, 55, 56, 57, 59, 66  
     Everfit, 53, 54, 55, 56, 57, 62, 63, 64, 65, 66  
 Confecciones Primavera, 91, 99, 180  
 Construcción, 4, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 31, 116  
 Córdoba, 88  
 Corona. *Véase* Compañía Cerámica Antioqueña  
 Corporación Antioquia Presente, 185

Corporación del Caribe, 98  
 Corporación Educativa de la Industria, 1, 181  
 Corporación Financiera Colombiana de Desarrollo Industrial, 98  
 Corporación Financiera de Caldas, 98  
 Corporación Financiera de Santander, 98  
 Corporación Financiera del Norte, 98  
 Corporación Financiera del Transporte, 98  
 Corporación Financiera del Valle (CFV), 98, 109, 110  
 Corporación Financiera Internacional (Corfin), 6, 109, 139, 184  
 Corporación Financiera Nacional (Corfinal), 5, 6, 98, 105, 106, 107, 108, 181  
 Corporación Financiera Occidental, 98  
 Corporación Financiera Unión S. A., 109  
 Corporación Nacional de Turismo, 182  
 Corporación para Investigaciones Biológicas (CIB), 7, 185  
 Corporación Patriótica de Antioquia, 181  
 Corporación Social de Desarrollo y Bienestar (Codesarrollo), 7  
 Corral del Corral, Martín del, 42  
 Correa Uribe, Maxiliano, 119  
 Correa Uribe, Maximiliano, 120  
 Cortés, Duque & Compañía. Véase Fábrica de Tejidos de Cortés, Duque & Compañía  
 Costa Atlántica, 79, 142  
 Crisis financieras, xiii  
   Crisis de 1920, 116, 121  
   Crisis de 1929, 122  
 Cristalería Peldar S. A., 52, 107  
 Cruz, Francisco, 196  
 Cúcuta, 120  
 Cundinamarca, 79, 81, 84

## D

Dabeiba, 84  
 Delta Publicidad, 65  
 Demarcación, 164  
 Derka, Antonio, 106  
 DESAPP, 198  
 Detroit, 31  
 Dilthey, Wilhelm, 167  
 Distribuidora de Algodón Nacional (Diagonal), 85  
 Droguería Nueva York, 34  
 Droguerías Aliadas, 25, 34, 35, 48, 94, 107  
 Duque, Constantino, 95

## E

Echavarría Isaza, Alejandro  
   Hijos de Alejandro Echavarría I., 94  
 Echavarría Misas, Alejandro  
   Alejandro Echavarría Limitada, 58  
 Echavarría Misas, Carlos J., 94, 95  
 Echavarría Misas, Germán, 94  
 Echavarría Olózaga, Elkin, 100  
 Echavarría Restrepo, Mariela, 87  
 Echavarría, Carlos Alberto, 36  
 Echavarría, Enrique, 59  
 Echavarría, Juan David, 94  
 Echavarría, Pablo  
   Hijos de Pablo Echavarría, 94  
 Edificio Camacol S. A., 182  
 Edificio Henry, 21, 22  
 Edinorma Ltda. y Cía. S.C.A., 198, 210  
 Editorial de El Correo Liberal, 117  
 El Espinal, 81  
 El Guamo, 81  
 El Zancudo, 112  
 Elaboración Antioqueña de Chocolate y Café, 117  
 Electroquímica S. A., 108  
 Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol), 6  
 Empresa de Desarrollo Urbano del Valle de Aburrá Ltda. (EDU), 183  
 Empresa de la Revista Colombia, 118  
 Empresa Editorial El Espectador, 119  
 Empresa Siderúrgica S. A., 106  
 Empresas Públicas de Medellín (EPM), 6, 182  
 Enka de Colombia, 108  
 Envasol, 210  
 Envigado, 115  
 Ericsson de Colombia S. A., 6, 185  
 Escobar Chavarriaga, Fernando, 119, 120  
 Escobar Chavarriaga, Jorge, 14, 119  
   Jorge Escobar y Compañía, 119  
 Escobar Ehrensperger & Compañía, 117, 119  
 Escobar O., Justiniano, 120  
 Escobar Ochoa, Luis María, 18  
 Escobar, Juan de la Cruz, 119  
 Escuela de Artes y oficios, 114  
 Escuela de Minas, 114  
 Espinal, 84  
 Estados Unidos, 4, 26, 27, 28, 29, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 53, 56, 58, 59, 93, 143, 175  
 Estrada Gómez, Luis Carlos, 100  
 Estrada González, Pedro, 95



Estrada, Jesús María  
Hijo de Jesús M. Estrada & Compañía, 119  
Everfit. Véase Confecciones Colombia S. A.  
Export Import Bank (Eximbank), 43

## F

Fábrica Antioqueña de Calzado, 117  
Fábrica Antioqueña de Clavos, 14, 118  
Fábrica Colombiana de Sombreros, 115  
Fábrica de Baldosas, 15, 119  
Fábrica de Camisas Atzel, 58  
Fábrica de Cigarros y Cigarrillos La Calidad, 118  
Fábrica de Corbatas Macy, 58  
Fábrica de Fósforos y Velas Arcila, Tisnés & Compañía., 117  
Fábrica de Galletas DUX, 123  
Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato (Fabricato), 52, 82, 83, 106, 119, 192  
Fábrica de jabón y velas de Tamayo y Cardona, 116  
Fábrica de Sombreros de Fieltro, 58  
Fábrica de Tejidos de Cortés, Duque & Compañía, 115  
Fábrica Nacional de Conservas Alimenticias, 118  
Fábrica Nacional de Vidrios, 15, 119  
Fedales Ltda., 95  
Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), 6, 44, 99, 180  
Federación Nacional de Fabricantes de Pastas Alimenticias (FEDEPAS), 181  
Ferrería de Amagá, 112, 115  
Ferrocarril de Amagá, 17, 122, 159  
Ferrocarril de Antioquia, 17, 114  
Fondo de Fomento Municipal, 25  
Fondo Nacional del Café (FNC), 24  
Forco, 210  
Forjas de Colombia S. A, 181  
Franco, Carlos Alberto, 196  
Fraternidad Caritativa Medellín, 183  
Frente Civil, 75, 76, 100  
Frente Nacional, 77  
Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES), 7  
Fundación Carvajal, 195, 200  
Fundación Néstor E. Sanint Arbeláez, 182  
Fundación para el Desarrollo de la Salud Pública, 183  
Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), 7, 186  
Fundación para la Promoción de Antioquia (Proantioquia), 7

Fundación de Estrada y Wolff, 115  
Fundación de Mariscal, Arbeláez y Compañía, 14  
Fundación La Estrella, 14, 117  
Fundación y Talleres de Robledo, 14, 119

## G

G. Mejía B. & Compañía, 118  
Gaitán Ayala, Jorge Eliecer, 42, 46, 74  
Ganadería, 28, 87, 89  
Garcés Uribe, Olga Lucía, 162  
García Sánchez, Miguel, 88  
Gavet, Auguste, 17  
Gaviria G., Joaquín, 14  
Gaviria Trujillo, César, 6  
Gaviria, Eleazar, 160  
Geografía y clima, 27  
Ginebra, 206  
Girardot, 84  
Gómez Castro, Laureano, 74  
Gómez Echeverri, Manuel, 42  
Gómez M., Gilberto, 58  
Gómez, Francisco Eladio, 76  
Grupo de Historia Empresarial EAFIT (GHE), 7, 157, 160  
Guajira, 81  
Guamo, 84  
Guayaquil, puente de, 159  
Güepa, 84  
Guerra de los Mil Días, xiii, 3, 10, 112, 116  
Guerras civiles, 113  
Guerras mundiales, xiii  
Primera Guerra, 13  
Segunda Guerra, 4, 23, 43, 50, 51, 78, 82, 93  
Gutiérrez Bravo, Carlos, 100  
Gutiérrez Gómez, José ("Don Guti"), 46, 94, 108, 144  
Gutiérrez, J. & Compañía, 95

## H

Hacienda de Fundación de Titiribí, 112  
Heineger, Luis, 119  
Hernández Suárez, Antonio María, 18  
Hernando, Jorge, 197  
Herrera Carrizosa, Guillermo, 21, 42, 45  
Herrera Carrizosa, Guillermo, 21, 42, 45  
Herrera Q., Efraín, 58  
Hijo de Jesús M. Estrada & Compañía, 119  
Hoffman, Hans, 88

Holguín, Guillermo, 196  
Honda, 120  
Hospital Pablo Tobón Uribe, 180  
Hospital San Vicente de Paúl, 17  
Hospital Sanatorio La María, 181  
Hurtado, Raúl, 197

## I

ICAP. Arquidiócesis de Medellín, 182  
Imprenta de Piedrahíta Soto & Compañía, 116  
Imprenta Republicana, 118  
Industria Colombiana de Llantas (Icollantas), 39  
Industria Nacional de Conservas, 182  
Industrial de Confecciones Limitada, 58  
Industrialización, 10, 11, 12, 13, 50, 51, 79, 93, 112, 113, 114, 115, 116, 120  
Industrias Charles, 58  
Industrias Metalúrgicas Unidas S. A. (Imusa), 95, 107  
Industrias Textiles de Colombia, 85  
Ingenio Central Santana, 118, 121  
Ingenio Pichincha S. A., 107  
Inglaterra, 126, 143  
Instituto de Crédito Territorial, 25  
Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo de Colombia (Financiacoop), 184  
Instituto de Fomento Algodonero (IFA), 82, 83, 86  
Instituto de Fomento Industrial (IFI), 24, 39, 51, 98  
Instituto de Fomento Tabacalero (IFT), 85  
Instituto de Integración Cultural (IIC), 7, 183  
Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA), 183  
Instituto de Seguro Social (ISS), 191  
International Finance Corporation, 126, 129, 130, 143, 144, 145, 146  
Inversiones e Industrias S. A., 94, 106  
Itagüí, 73, 115  
Italia, 143

## J

Jaramillo Ángel, Juan, 20  
Jaramillo Gómez, William, 145, 148, 149, 150  
Jaramillo Villa & Compañía, 18  
Jaramillo Villa, Germán, 18  
Jaramillo Villa, Margarita, 23, 72  
Jaramillos y Herrán. *Véase* Trilladora de Jaramillos y Herrán  
Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe, 15  
Bosque de la Independencia, 15, 17

Jiménez, Bernardo, 196  
Jiménez, Jaime, 198  
Joyería Helios, 58  
Juan de Acosta, 84  
Junta Militar, 77, 97

## K

Kellogg's, 125  
Knight, Frank H., 89  
Kundera, Milán, 157

## L

La Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie, 96  
La Voz de Antioquia, 63  
Laboratorios Uribe Ángel (LUA), 94  
Lalinde Botero, Luis, 65  
Landa, José, 59  
Landes, David, 96  
Latorre, Carlos, 26, 28  
Le Moigne, Jean-Louis, 165  
León Valencia, Guillermo, 145  
Litoral Atlántico, 81, 84, 88, 90  
Llanos Orientales, 142  
Lleras Camargo, Alberto, 75, 76, 100  
Lleras Restrepo, Carlos, 24  
Locería Colombiana, 95  
Locería de Caldas. *Véase* Compañía Cerámica Antioqueña  
Londoño & Restrepo Ltda., 95  
Londoño Correa, Diana, 158  
Londoño Londoño, Paulino, 2, 159  
Londoño Mesa, Enriqueta, 2, 87  
Londoño Mesa, Jaime, 2  
Londoño Posada, Lía, 87  
Longas Matiz, Arturo, 18  
López B., Luis Alfonso, 197  
López C., Bernardo, 100  
López de Mesa, Alfonso, 14  
López Díez, Juan Carlos, 158  
López Gómez, María Victoria, 6  
López Pumarejo, Alfonso, 24  
López Restrepo, Alejandro (I.C.), 70, 73  
Lorica, 84  
Luis Soto & Compañía Ltda., 185  
Luque Sánchez, Crisanto, 76

## M

Machado Cartagena, Absalón, xi, 78  
Madrinán de la Torre, Ramón Eduardo, 110  
Magangué, 84  
Manchester, 80  
Manizales, 85, 120  
Manufactura Nacional de Sombreros, 117  
Manufacturas Jares, 58  
Manufacturas Sedeco S. A., 85  
Marcoleta, Domingo de, 68  
Mardonez Martínez, José María, 167  
Marín Gallego, Héctor José, 58, 65  
Mármoles y Cementos del Nare S. A., 95  
Marshall, George, 43  
Martínez Arango, Sergio, 148  
Martínez Miguélez, Miguel, 165  
Martínez Moriones, Benjamín, 109  
Martínez, Eugenio, 55  
Mayor Mora, Alberto, 50  
Mazuera Villegas, Fernando, 42  
Medellín, 2, 4, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19,  
20, 25, 30, 34, 35, 36, 38, 41, 45, 48, 52, 53, 54, 57,  
61, 62, 63, 65, 69, 71, 72, 73, 76, 82, 85, 87, 90, 91,  
93, 94, 95, 96, 98, 100, 101, 106, 107, 108, 113, 114,  
115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, \* 124, 125,  
142, 145, 157, 177, 180, 181, 182, 183, 184, 185,  
186, 187, 188  
Medellín Cultural, 186  
Mejía de Castro Monsalvo, Paulina, 46  
Mejía Mejía, Octavio, 143  
Mejía Ochoa, Enrique, 14, 21, 22  
Mejía Trujillo, Gonzalo, 14, 18  
Mejía Vélez, Eduardo, 46  
Mejía, Francisco, 18  
Mejía, José, 89  
Mejía, Ricardo, 20  
Mesa Londoño, Guillermo, 76  
Meta, 81  
Minería, x, 10, 11, 69, 112, 113, 114  
Minneapolis, 29, 30, 31, 34, 35, 36  
Miraflores, 84  
Molina Jaramillo, Gonzalo, 148  
Molina Jaramillo, Juan Fernando, 158  
Molina Londoño, Luis Fernando, 112  
Molineros, 84  
Molinos de trigo de Ricardo Restrepo e Hijos, 116  
Mompós, 84  
Montebello, 39

Montería, 81, 84  
Mora Carrasquilla, Jesús, 106  
Mora Hermanos & Compañía S. A., 107  
Mora Mesa, Bernardo, 14, 121  
Moreno Aristizábal, Jaime, 135  
Moreno Aristizábal, Jairo, 94  
Moreno Ramírez, Benjamín, 21  
Moreno Ramírez, Francisco Luis & Compañía, 94  
Moreno Ramírez, Leonidas, 124  
Mosaicos Eposada, 118  
Muñoz Duque, Samuel, 124  
Musicar, 210  
Mutualidad de Robledo, 14  
Mutuaria de Obreros, 14

## N

Nacional de Inversiones S. A., 94  
Naranjo Villegas, Rafael, 76  
Natagaima, 81, 84  
Navarro Ospina, Hernando, 55  
Navarro Ospina, Luis, 76  
Navegación a vapor, 69  
Naviera Colombiana S.A., 94  
Neón Iris, 64  
Noel, 1, 5, 6, 95, 101, 117, 118, 119, 122, 123, 124,  
125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 134, 135, 137,  
138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148,  
150  
Nueva York, 28, 30, 31, 34, 36, 38

## O

Ocaña, 120  
Ochoa Ochoa, Lisandro, 13, 72  
Oiba, 84  
Olano Estrada, Ricardo, 12, 16, 17, 25  
Olarte Lince, Antonio, 19  
Olarte Lince, Enrique, 15, 16, 17, 18, 19, 22  
E. Olarte y Compañía, 16  
Olarte Pérez, Alberto, 54  
Olarte, Vélez & Compañía, 4, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23,  
24, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40,  
45, 53, 77, 90, 99, 177  
Oleoducto de Antioquia, 180  
Orfelinato de San José, 17  
Ortega, David & Compañía, 117  
Ortiz Arango, Rafael, 71  
Osorio Ángel, Posada & Compañía, 118

Osorio Ángel, Posada y Compañía, 14  
Ospina Pérez, Mariano, 38, 43, 50, 51  
Ospina Pérez, Sofía (Sofía Ospina de Navarro), 55  
Ospina Pérez, Tulio, 95  
Ospina Vásquez, Pedro Nel, 43, 135  
Ospina Vásquez, Pedro Nel (Presidente), 80

## P

Páez, 84  
Palmira, 81, 85, 120  
Panamá, 3  
Panatlantic, 124  
Paños Vicuña, 52, 107  
Papelería Manizales, 119  
Parque de Berrío, 21, 54, 55, 73, 121  
Partidos políticos, 74, 75  
    Conservador, 3, 38, 42, 46, 48, 50  
    Liberal, 38, 42, 48, 50, 74  
Patiño Millán, Beatriz, 68  
Paz del Río, 51  
Peláez Restrepo, Carlos, 95  
Penagos, Bernardo, 76  
Pensión Gómez Sierra, 56  
Peña, Carlos Alberto, 197  
Pereira, 58, 121  
Pérez Puerta, Clementina, 19  
Pérez Vásquez, Jorge, 106  
Pérez, Gregorio, 120  
Petróleos Ariguani S. A., 52  
Philadelphia, 36  
Piedrahíta Soto & Compañía. *Véase* Imprenta de  
    Piedrahíta Soto & Compañía  
Piedrahita, Francisco, 196, 197  
Pineda B., Alfredo, 58  
Pintuco, 6, 39, 110, 182  
Plan Marshall, 39, 43  
Planeación urbana, 12, 16, 20  
Planta de Soda de Zipaquirá, 51  
Política económica, 40, 47, 50, 51, 52, 79, 82  
Popayán, 195  
Posada Ángel, Jaime, 52, 53  
Posada J., Aureliano, 54  
Posada Londoño, Jaime, 76  
Posada Pérez, Roberto, 52, 53  
Posguerra, xiii, 4, 26, 37, 42, 50, 95  
Postobón, 94, 115  
Poveda Ramos, Gabriel, xi, 25  
Praga, 157

Pretelt, Sabas, 197  
Publicar Ltda., 197  
Publicar S. A., 210  
Puente Colón, 15  
Puerta R., Jorge, 71

## Q

Quintero y Pineda, 115

## R

Radio Nutibara, 64  
Ramírez Johns, Jesús, 95, 124, 126  
Ranke, Leopold von, 168  
Remolino, 84  
Repelón, 81, 84  
Restrepo C., Juan Cancio, 119  
Restrepo Callejas, Emilio, 79  
Restrepo Callejas, Ricardo  
    Ricardo Restrepo e Hijos. *Véase* Molinos de trigo de  
    Ricardo Restrepo e Hijos  
Restrepo Escovar, Pedro Antonio, 2  
Restrepo Hoyos, Jorge, 89  
Restrepo Jaramillo, Cipriano, 22, 23, 31, 32, 33, 34, 38,  
    43, 46, 47, 48, 49, 51, 53, 72, 86, 87, 88, 89, 91, 99,  
    127, 135, 143, 179  
Restrepo Jaramillo, Diego, 87, 91  
Restrepo Jaramillo, Gabriel, 23, 87, 91  
Restrepo Jaramillo, Gonzalo, 2, 4, 8, 23, 26, 29, 30, 31,  
    32, 33, 35, 36, 37, 38, 43, 48, 49, 51, 55, 75, 76, 87,  
    88, 89, 90, 93, 99  
    Gonzalo Restrepo Jaramillo e Hijos, 56, 60  
Restrepo Jaramillo, Juan Guillermo, 86  
Restrepo Londoño, Jorge Humberto, 37, 53, 56, 58, 59,  
    61, 62, 63, 65, 77, 102, 109  
Restrepo Londoño, Juan Gonzalo, xiv, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,  
    9, 10, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,  
    39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55,  
    56, 57, 58, 59, 61, 74, 76, 77, 85, 86, 88, 89, 90, 91,  
    92, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109,  
    110, 111, 126, 127, 128, 129, 131, 134, 135, 139,  
    140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149,  
    150, 151, 152, 160, 162, 170, 176, 177, 180, 187,  
    189, 192, 193, 212  
Restrepo Londoño, María Elena, 76  
Restrepo López, Carlos José, 6, 18  
Restrepo López, Gonzalo Alonso, 6, 8, 126  
Restrepo López, Jorge Ignacio, 6

Restrepo López, Juan Eduardo, 6  
Restrepo López, María Cristina, 6, 161  
Restrepo López, Víctor Ricardo, 6  
Restrepo Mesa, Luis, 119, 121  
Restrepo Olarte & Compañía, 95  
Restrepo Posada, Agustín, 19  
Restrepo Restrepo, Carlos Eugenio ("Carlosé"), 2, 3, 99, 121  
Restrepo Restrepo, Eliseo, 3  
Restrepo Restrepo, Nicanor, 2, 4, 72, 121  
Restrepo, Gabriel, 198  
Rettberg Beil, Angélica, 74  
revista *Ad-Minister*, 162  
Revista Ascoin, 183  
Río Magdalena, 67, 70, 114  
Rionegro, 99, 112, 182, 184  
Ríos, Jorge de los, 58  
Rodríguez Moya, Francisco, 81  
Rodríguez, Juan, 95  
Rojas Pinilla, Gustavo, 74, 75, 77, 97, 100

## S

Sabanalarga, 84  
Salamina, 84  
Saldarriaga del Valle, Germán, 56  
Samper Gómez, Alberto, 43  
Samper R., Enrique, 58  
Samper, Silvestre, 121  
San Benito, 84  
San Gil, 84  
San José de Suaita, 84  
Santa Fe de Antioquia, 69  
Santa María Álvarez, Tomás, 100  
Santa Marta, 84  
Santander, 79, 81, 84, 196  
Santander de Quilichao, 195, 206  
Santiago de Cali, 25  
Santos Montejo, Eduardo, 24, 25, 93  
Sardi, Gabriel, 198  
Sarmiento, Germán, 110  
Schleiermacher, Friedrich Daniel Ernst, 168  
Seguros Sociales Obligatorios, 185  
Seguros y Urbanización, 14  
Serna, Humberto, 198  
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 191  
Siderúrgica Medellín S. A. (Simesa), 52  
Silvestre-Sánchez, Francisco, 67, 72  
Sinú, 81, 87, 88, 89, 90, 91

Sitionuevo, 84  
Sociedad Aeronáutica de Medellín S. A. (SAM), 6, 182  
Sociedad Antioqueña de Ingenieros (SAI), 16  
Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo (Scadta), 88  
Sociedad Constructora, 14  
Sociedad Coordinadora de Inversiones Nacionales y Extranjeras, 98  
Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), 89  
Sociedad de Mejoras Públicas (SMP), 12, 15  
Sociedad de Urbanización Mutuaria, 14  
Sociedad Industrial y Agrícola S. A., 124  
Sociedad Propietaria La Ladera, 14  
Sociedad Tipográfica los Tres Ochos, 119  
Sociedad Urbanizadora La Unión, 13  
Socorro, 84  
Solla, 6, 182  
Sombrerería Francesa, 55  
Sonsón, 116  
Soto E., Foción, 100  
Suiza, 10, 143

## T

Tafur Morales, Francisco, 42  
Tamayo y Cardona. Véase Fábrica de jabón y velas de Tamayo y Cardona  
Teatro Bolívar, 17  
Teatro Junín, 54  
Tecno S. A., 185  
Tejidos de Manizales, 85  
Tejidos de Occidente, 85  
Tejidos El Cóndor S. A. (Tejicóndor), 83, 85, 106  
Tejidos Hernández, 118  
Tejidos Montoya Hermanos y Compañía, 118  
Téllez Blanco, Hernando, 65  
Terpel, 185  
Textil (Sector), 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86  
Textiles La Garantía, 85  
Textiles Panamericanos S. A., 107  
Tipografía Medellín, 115  
Titiribí, 112  
Tobón Gómez, Ramón, 56  
Tobón Olarte, Valerio, 18  
Tolima, 81, 82, 84  
Toro Merizalde & Compañía, 118  
Toro V., José Pablo, 135  
Toro, Fermín, 197  
Trilladora Central, 121

Trilladora de Jaramillos y Herrán, 115  
Trujillo Agudelo, Clementina, 72  
Tuluá, 85  
Turantioquia, 182

## U

Ultra Limitada, 64, 65  
Unión de Productores de Leche, 52  
Unión Farmacéutica y Dental, 52  
Universidad de Antioquia, 148, 162  
Universidad de Carolina del Norte, 27  
Universidad de Minneapolis, 30  
Universidad de Pennsylvania, 27  
Universidad Eafit, 1, 6, 7, 159, 161, 170, 180, 186  
Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), 4  
Upegui, Pedro Nel, 58  
Urabá, 6  
Uramita, 84  
Urbanizadora América, 14  
Urbanizadora de Medellín, 14  
Urbanizadora S. A., 14  
Urdinola U., Antonio José, 109, 110  
Uribe Botero, Eduardo, 106  
Uribe E., Antonio J., 94  
Uribe Escobar, Alejandro, 105  
Uribe Escobar, Gustavo, 95  
Uribe Escobar, John, 94  
    John Uribe e Hijos, 55, 94  
Uribe Rendón, Vicente, 105  
Uribe, Jaramillo y Olarte, 118  
Uribes Restrepo & Compañía, 118  
Usiacurí, 84

## V

Valle de Aburrá, 13, 73, 93, 115, 117  
Valle del Cauca, 25, 39, 79, 81, 85, 183, 184

Valledupar, 84  
Vallejo Arbleáez, Joaquín, 107  
Vanderburgh & Co., 36  
Varela, Myriam, 148  
Vargas Rubiano, Hernando, 46  
Vásquez Lalinde, Alberto, 100, 130  
Vásquez Uribe, Pedro, 119, 120, 121  
Velasco, Carlos Alberto, 197  
Vélez Pérez, Jaime, 21, 22, 23  
Vélez Pérez, Julia, 22, 87  
Vélez Restrepo, Roberto, 17, 19, 20, 21, 22, 95  
Vélez Vélez, Aureliano, 95  
Vélez Vélez, Roberto, 100  
Vélez, Herrera Carrizosa & Compañía, 21  
Vélez, Jaramillo & Compañía, 20  
Víctor Álvarez, 157  
Vidriera de Caldas, 14, 118  
Villa C., Antonio, 54  
Villa Restrepo, Enrique, 99, 101, 106, 181, 187, 189  
Villegas B., Samuel, 56, 58  
Vogt, Ernesto, 119  
Vuillenmier, Marcelo, 119

## W

Washington, 43, 46, 48, 91, 145  
White, Carlos, 96

## Y

Yumbo, 25, 195

## Z

Zapata L., José, 58  
Zapata, Manuel S., 58  
Zenu, 126, 127, 137, 145, 148  
Zimmerman Tagnard & Compañía, 115

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

### Fuentes secundarias

#### Libros

- Andrews, Kenneth R., *El concepto de estrategia de la empresa*, Barcelona, Orbis, 1984.
- Anuario Estadístico de Antioquia*, 1982.
- Arango Restrepo, Mariano, *Café e industria, 1850-1930*, Medellín, Carlos Valencia, 1977.
- Banco de la República, *100 años de arquitectura en Medellín. 1850 – 1950*, Medellín, Banco de la República, s.f.
- Botero Herrera, Fernando, *Medellín 1890 – 1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1996.
- Brew, Roger, *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*, Editorial Universidad de Antioquia, Medellín, 2000.
- Caballero Argáez, Carlos, *50 años de Economía: De la Crisis del treinta al ochenta*, Bogotá, s.e., 1987.
- Caja Agraria y otros, *Seminario internacional sobre asistencia técnica a prestatarios del crédito agropecuario. Octubre 13 – 18 de 1980. Palmira – Valle. Colombia*, Bogotá, s.e., 1980.
- Cámara de Comercio de Medellín, *Cámara de Comercio de Medellín 1904-1979: 75 años*, Medellín, 1979.
- Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, *Almacenes Flamingo S. A. 60 años*, Medellín, Colina, 2010.
- Child, Jorge y Arango Jaramillo, Mario, *Bancarrotas y crisis. Colombia 1842 - 1984. América Latina 1981 – 1984*, S.L., Presencia, 1984.
- Dosse, François, *La apuesta biográfica. Escribir una vida*, Valencia, Universitat de València, 2007.
- Eco, Umberto, *El péndulo de Foucault*, Barcelona, Lumen, 1991.
- Fajardo, Luis H., *La moralidad protestante de los antioqueños: estructura social y personalidad*, Cali, Universidad del Valle, 1966.

- Farías Mendoza, Alberto, *Historia de la aviación en Colombia*, Bogotá, Círculo de Lectores, 1986, p. 78.
- Hagen, Everett, *On the Theory of Social Change: how economics growth begins*, Homewood, Dorsey Press, 1962
- Hettner, Alfred, *Viajes por los Andes colombianos (1882-1884)*, Bogotá, Banco de la República, 1976.
- Huizinga, Johan, *El concepto de la historia*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Jaramillo Bustamante, Horacio, *Bancarrotas en la historia: Lecciones para todos. 20 siglos de engaños y crisis bancarias y financieras*, Bogotá, Tercer Mundo, 1997.
- Jaramillo, Mario, *Esteban Jaramillo. Indicador de la economía colombiana*, Bogotá, Taurus, 2006.
- Kalmanovitz, Salomón, *Economía y nación. Una breve historia de Colombia*, nueva edición corregida y aumentada, Bogotá, Norma, 2003.
- Landes Cartoné, David S., *Dinastías. Fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*, Barcelona, Crítica, 2006.
- Llano, Teodomiro, *Biografía del señor Gabriel Echeverri E.*, Bogotá, Medardo Rivas, 1890.
- Londoño Vélez, Santiago, *Horizontes de futuro*, Bogotá, Compañía Nacional de Chocolates, 1996.
- López Díez, Juan Carlos, *Universidad EAFIT 50 años. Ciencia y humanismo que señalan el futuro*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2010.
- López Toro, Álvaro, *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX*, Medellín, Hombre Nuevo, 1979
- Machado Cartagena, Absalón, *Café: de la aparcería al capitalismo*, Bogotá, Punta de Lanza, 1977
- \_\_\_\_\_, *El modelo de desarrollo agroindustrial en Colombia. 1950-1990*, Bogotá, Siglo Veintiuno, 1991.
- Mardones, J. M., *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*, Barcelona, Antropos, 1991.
- Marshall, Alfred, *Principios de economía política*, Madrid, Aguilar, 1957.
- McGreevy, William P., *An Economic History of Colombia, 1845-1930*, Londres, Cambridge University, 1971



- Mejía Robledo, Alfonso, *Hombres y empresas de Antioquia*, Medellín, Movifoto, 1971.
- Molina Londoño, Luis Fernando, *Fotografía de arquitectura en Medellín, 1870 – 1960*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 2001.
- Ochoa Ochoa, Lisandro, *Cosas viejas de la Villa de la Candelaria*, 3ª edición, Medellín, I. T. M., 2004
- Olano, Ricardo, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006.
- Ortiz Arango, Rafael, *Estampas de Medellín antiguo*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1983.
- Ospina Pérez, Mariano, *El gobierno de unión nacional*, Bogotá, Imprenta Nacional, 1948.
- Ospina Vásquez, Luis, *Industria y protección en Colombia, 1810 – 1930*, 2ª ed., Medellín, Oveja Negra, 1974.
- Ospina, E. Livardo, *Los hilos perfectos. Crónica de Fabricato en sus 70 años*, Medellín, Colina, 1990.
- Palacios Roza, Marco, *Café en Colombia, 1850-1970: una historia económica social y política*, Bogotá, Fedesarrollo, 1979
- Parsons, James J., *Antioqueño Colonization in Western Colombia*, University of California Press, Berkeley, 1949
- Patiño Rodríguez, Víctor Manuel, *Esbozo histórico agropecuario del período republicano en Colombia*, Bogotá, Instituto Caro y Cuervo, 2002.
- Perry, Oliveiro, *Cultura y economía en Colombia, Ecuador, Venezuela*, Bogotá, Argra, 1956.
- Porter, Michael E., *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Continental, 2001.
- Poveda Ramos, Gabriel, *Dos siglos de historia económica de Antioquia*, Medellín, Proantioquia, 1979
- \_\_\_\_\_, *Andi y la industria en Colombia 1944 – 1984. 40 años*, Medellín, Andi, 1984.
- \_\_\_\_\_, *Historia económica de Antioquia*, Medellín, Autores Antioqueños, 1988.

- \_\_\_\_\_, *Historia económica de Colombia en el siglo XX*, Medellín, Editorial UPB, 2005, p. 450.
- Rettberg, Angélica, *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2003.
- Robledo, Emilio, *Bosquejo biográfico del señor oidor Juan Antonio Mon y Velarde, visitador de Antioquia 1785-1788*, Bogotá, Banco de la República, 1954.
- Sáenz Rovner, Eduardo, *Colombia años 50: Industriales, política y diplomacia*, Bogotá, Unibiblos – Universidad Nacional, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Perfiles de empresas y empresarios en Colombia 1946-1950* (Vol. 1 1946 - 1948), Bogotá, Universidad de los Andes, 1991.
- Safford, Frank, *Commerce and Enterprise in Central Colombia, 1820-1870*, Ph. D. Dissertation, Columbia University, 1965
- \_\_\_\_\_, *El ideal de lo práctico: el desafío de formar una élite técnica y empresarial en Colombia*, Universidad Nacional de Colombia-El Áncora, Bogotá, 1989.
- Silva, Alberto y Caldas, Tito Livio, *Régimen legal de la industria en Colombia. Codificación de disposiciones vigentes con notas y concordancias*, Bogotá, Minerva, 1956.
- Twinam, Ann, *Miners, Merchants and Farmers: the Roots of Entrepreneurship in Antioquia, 1763-1810*, New Haven, Conn, Yale University Press, 1976
- Valencia R., Jorge, *Banco industrial Colombiano. Cincuenta años*, Medellín, FAES, 1995.

### **Capítulos de libros**

- Álvarez Morales, Víctor, “De las sociedades de negocios al “Sindicato Antioqueño””, en: Carlos Dávila L. de Guevara, (comp.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX – XX*, Bogotá, Norma, 2003.
- Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, “La industria, un escenario de modernización. Albores del siglo XX en Medellín”, en: Grupo de Investigación en Historia Social, *Modernizadores, Instituciones y Prácticas Modernas. Antioquia, siglos XVIII al XX*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2008.

- González Díaz, Andrés, “Ministros del Siglo XX. Segunda Parte”, publicado por la Biblioteca Virtual del Banco de la República, edición del 28 de marzo de 2005.
- Jaramillo, Roberto Luis, “El Palacio de Calibío y su arquitecto”, en: Gobernación de Antioquia, *Palacio de Calibío. Gobernación de Antioquia*, Medellín, Tipo-Litografía Especial, 1986.
- Mayor Mora, Alberto, “Historia de la industria colombiana, 1930-1968”, en: *Nueva Historia de Colombia*, (V), Bogotá, Planeta, 1989.
- Marcoleta, Domingo de, *Historia y descripción de los intereses de comercio de todas las naciones de Europa en las quatro partes del mundo*, Madrid, Imprenta de Miguel Escribano, 1772, Tomo III, pp. 8-9, citado en: Beatriz Patiño Millán, “Los negocios de un gallego en Antioquia. El caso de Bernardo Martínez Porrúa (1720-1788)”, 2005 [documento inédito].
- Martínez, Miguel, *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación*, México, Trillas, 1989, p. 18
- Molina Londoño, Luis Fernando, “La empresa minera del Zancudo”, en: Carlos Dávila Ladrón de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, p. 642.
- Zuleta J., Luis Alberto, “El comercio en el siglo XIX”, en: Jorge Orlando Melo, director general, *Historia de Antioquia*, Bogotá, Presencia, 1988.
- Saavedra R., María Claudia, “Empresas y empresarios: el caso de la producción textil en Antioquia (1900 – 1930)”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX – XX*, Bogotá, Norma, 2003.
- Téllez, Germán, “La arquitectura y el urbanismo en la época actual. 1935 – 1979”, en: Jaime Jaramillo Uribe (director científico), *Manual de historia de Colombia*, Tomo III, Bogotá, Instituto Colombiano de Cultura, 1980, p. 349.
- Torres Villanueva, Eugenio, “Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico”, en: Carlos Dávila Ladrón de Guevara (comp.), *Empresas y empresarios en historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, p. 11.

## **Revistas:**

*Ad-Minister*, 2004, 2005, 2008.

*América Latina en la Historia Económica*, 1997.

*Bancaria*, 1946, 1959.

*Boletín Cultural y Bibliográfico*, 1986.

*Boletín de la SAI*, 1918.

*Clase*, 1997.

*El Eafitense*, 2006.

*Negocios*, 1985.

*Revista Aeronáutica*, 1950.

*Revista Javeriana*, 1938.

*Semana*, 1948, 1955.

*Temas Administrativos*, 1965, 1966.

## **Artículos de revista**

“Nota biográfica. Juan Gonzalo Restrepo Londoño. *In memoriam*”, en: *Ad-Minister*, N° 7, Medellín, Universidad EAFIT, 2005, p. 10.

Álvarez Morales, Víctor, “La historia empresarial: una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores”, en: *Ad Minister*, N° 7, julio–diciembre de 2005, Medellín, Universidad EAFIT.

Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, “Juan Gonzalo Restrepo Londoño. Semblanzas de un empresario”, en: *Ad-Minister*, N° 12, Medellín, 2008.

Carlos José Restrepo López, “Francisco Mejía: el testimonio de una sociedad que se complace”, en: *Boletín Cultural y Bibliográfico*, N.º 9, Volumen XXIII, Bogotá, 1986

Dávila, Carlos, “Los comienzos de la Historia Empresarial en Colombia, 1975-1995”, ponencia presentada al simposio sobre “La historia empresarial en sociedades de

- industrialización tardía”, en: *América Latina en la Historia Económica*, México, núm. 7, enero-junio de 1997
- Déry, Richard, “El homo administrativus y su doble en busca del saber”, en: *Ad-Minister*, N° 5, jul-dic de 2004
- García Álvarez, Jaime, “Compañía Colombiana de Tejidos S. A. “Coltejer”. Evolución y desarrollo de una gran empresa”, en: *Temas Administrativos*, Año 1, N° 1, Medellín, Centro de Investigaciones de la EAFIT, noviembre de 1965.
- Gaviria Monsalve, Sandra, “Don Juan Gonzalo Restrepo: un Nostradamus antioqueño”, en: *El Eafitense*, Vol. 86, 2006.
- Olarte, Enrique, “Plano de ensanche y ornato de ciudades”, en: *Boletín de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros*, Medellín, 1917.
- Porter, Michael, “¿Qué es la estrategia?”, en: *Clase*, marzo de 1997

## **Tesis**

- González, Luis Fernando, “Del higienismo al taylorismo: de los modelos a la realidad urbanística de Medellín 1870-1932”, Medellín, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Arquitectura, Escuela del Hábitat CEHAP, Biblioteca virtual, 2004, p. 5 (documento en formato digital).

## **Documentos inéditos**

- Álvarez Morales, Víctor y Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, “Pedro Vásquez Uribe”, en: *100 empresarios, 100 historias de vida* (en proceso editorial).
- 
- \_\_\_\_\_, “Emilio Restrepo Callejas”, *100 empresarios, 100 Historias de vida* (en proceso editorial).
- Álvarez Morales, Víctor y González Salazar, Natalia, “José Ramón Gutiérrez Gómez” en: *100 empresarios, 100 historias de vida* (en proceso editorial)
- Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, “Una historia de largo aliento: el desarrollo empresarial de Antioquia”.

Patiño Millán, Beatriz, “Los negocios de un gallego en Antioquia. El caso de Bernardo Martínez Porrúa (1720-1788)”, 2005, [documento inédito].

Restrepo López, María Cristina, Discurso en lanzamiento de la revista *Ad-Minister*, edición especial de historia empresarial, y homenaje a Juan Gonzalo Restrepo Londoño, 16 de mayo de 2006.

### **Páginas web:**

Escobar Corradine, Jaime, “Aerotaxi S.A.”, página web:

<http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/aerotaxi-s.a.html>

### **Archivos institucionales**

Cámara de Comercio de Medellín

Oficina de Restrepo y López

Universidad de Antioquia (UdeA), Patrimonio documental, Gonzalo Restrepo Jaramillo (GRJ)

Universidad EAFIT, Biblioteca Central, Sala de Patrimonio Documental, Juan Gonzalo Restrepo Londoño (JGRL)

Universidad EAFIT, Centro de Administración Documental (CAD)

### **Bases de datos**

Bases de datos de Víctor Álvarez Morales (VAM)

### **Programas radiales**

Cámara de Comercio Medellín, “Nicanor Restrepo Restrepo” (parte 2), en: *100 empresarios, 100 historias de vida*, Medellín, programa radial emitido el 15 de julio de 2006, 95.9 FM, 29 min, archivo personal.

## **Fuentes primarias**

### **Libros**

Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, (comp.), *Fuentes documentales para la historia empresarial. Siglo XIX en Antioquia*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006.

Restrepo Uribe, Jorge, *Jorge Restrepo Uribe. Su influencia en el desarrollo de Medellín*, Medellín, Concejo de Medellín, 1992.

Saffray, Charles, “La provincia de Antioquia”, en: *Viajeros extranjeros en Colombia. Siglo XIX*, Cali, Carvajal y Compañía, 1970.

### **Artículos de revistas**

“Agricultura”, en: *Semana*, N° 450, junio 20 de 1955.

“Costos y aumentos”, en: *Semana*, N° 430, enero 31 de 1955.

“Ítems de interés personal”, en: *Boletín de la SAI*, Medellín, 1918.

“Nueva Compañía”, en: *Revista Aeronáutica*, N.° 15, Año 4., Bogotá, octubre de 1950.

“Se necesita cuota única”, en: *Negocios*, N.° 24, julio de 1985, p. 60.

Restrepo Jaramillo, Cipriano, “El tratado comercial con EE. UU. y el arancel aduanero”, en: *Bancaria*, N.° 4, Medellín, Agosto de 1946.

Restrepo Londoño, Juan Gonzalo, “Apuntaciones para un análisis, desarrollo y expansión del comercio antioqueño en el siglo xx”, en: *Ad-Minister*, N° 7, Medellín, Universidad EAFIT, 2005.

\_\_\_\_\_, “Discurso”, en: *Temas Administrativos*, N° 3, Publicación del Centro de Investigaciones de la EAFIT, Medellín, agosto de 1966.

### **Prensa**

*El Colombiano*, 1966, 1977, 2006

## **Archivos personales**

Archivo personal de Fabio Cadavid González

Archivo personal de Gonzalo Alonso Restrepo López

Archivo personal de Juan Gonzalo Restrepo Londoño

Archivo personal de Jairo Andrés Campuzano Hoyos

## **Archivo Histórico de Antioquia (AHA) - Fondo Notarial**

Notaría 1 de Medellín

Notaría 2 de Medellín

Notaría 3 de Medellín

## **Notarías Públicas**

Notaría 4 de Medellín

## **Entrevistas**

Adolfo León Gómez. 2007. (Cofundador de Proantioquia)

Agustín Jaramillo Londoño. 2008. (Primo hermano de Juan Gonzalo Restrepo)

Alonso Hoyos Aristizábal. 2008. (Jubilado de Noel)

Arcadio. 2007. (Mayordomo de Juan Gonzalo Restrepo)

Artagnán Garcés Quintero. 2009. (Empleado de Almacenes Flamingo S. A., desde 1958)

Carlos Ángel Villa. 2007 y 2008. (Amigo de Juan Gonzalo Restrepo)

Carlos José Restrepo López. 2008. (Hijo de Juan Gonzalo Restrepo)

Diana Londoño Correa. 2010. (Profesora de Eafit, amiga de Juan Gonzalo Restrepo)

Fabio Cadavid González. 2008 y 2009. (Gerente de Almacenes Flamingo S. A., durante 1987 y 2009)



Francisco Restrepo Gallego. 2007. (Dignatario de Proantioquia, desde 1986. Amigo de Juan Gonzalo Restrepo)

Gonzalo Alonso Restrepo López. 2008 y 2009. (Hijo de Juan Gonzalo Restrepo)

Gonzalo Molina Jaramillo. 2008. (Exemplado de Noel)

Héctor José Marín Gallego. 2009. (Empleado de Almacenes Flamingo S. A., desde 1950)

Juan Carlos López Díez. 2009. (Profesor de Eafit, amigo de Juan Gonzalo Restrepo)

Juan Gonzalo Restrepo Londoño en reunión del GHE. Hacia marzo de 2004 (cortesía de Isabel Villegas).

Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 1996 (cortesía de Víctor Álvarez Morales).

Juan Gonzalo Restrepo Londoño. 2004 (cortesía de Isabel Cristina Villegas Londoño).

Juan Rafael Cárdenas Gutiérrez. 2008. (Cofundador de EAFIT)

Luis Fernando Venegas. 2007. (Empleado de Almacenes Flamingo S. A.)

Luisa María Wolf Echeverri. 2007. (Secretaria personal de Juan Gonzalo Restrepo)

María Cristina Restrepo López. 2007 y 2008. (Hija de Juan Gonzalo Restrepo)

María Victoria López de Restrepo. 2008. (Esposa de Juan Gonzalo Restrepo)

Myriam Varela. 1996 (Empleada de Noel, cortesía de Víctor Álvarez Morales).

Octavio Mejía Mejía. 1996 (Exemplado de Noel, amigo de Juan Gonzalo Restrepo. Cortesía de Víctor Álvarez Morales).

Octavio Mejía Mejía. 2008. (Exemplado de Noel y amigo de Juan Gonzalo Restrepo)

Rosalba Osorio Marín. 2009. (Empleada del Almacén Olarte Vélez durante los años cincuenta)